

**DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA
GESTIONANDO COOP DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

ANA MARÍA LUNA GONZÁLEZ

JUANA GUZMÁN RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

PEREIRA

2011

**DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA
GESTIONANDO. COOP DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

ANA MARÍA LUNA GONZÁLEZ

JUANA GUZMÁN RODRÍGUEZ

**TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTERES EN
ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA: LUZ STELLA MONTOYA ALZATE

**PSICOLOGA. MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL
PEREIRA
2011**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, Marzo 11 de 2011

DEDICATORIA

Ana María Luna:

A Dios por permitirme estar con salud y vida a lado de las personas más queridas.

A mis padres que me apoyaron en todo este proceso y me impulsaron a seguir adelante.

Juana Guzmán:

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida

A mi padre por ser mi apoyo constante en cada cosa que hago.

A mi familia por acompañarme en todo este proceso y por ayudarme a superar cada reto y obstáculo que se me presenta.

A mis amigos por alegrarme la vida en momentos de estrés y angustia.

AGRADECIMIENTOS

A Luz Stella Montoya, que nos apoyo en un momento tan crítico y nos abrió una puerta para culminar nuestro sueño.

A Gestionando.coop, por permitirnos realizar esta investigación y brindarnos la información necesaria de manera tan oportuna para que esta investigación pudiera llevarse a cabo de manera satisfactoria.

A Juan Carlos Castaño, por colaborarnos en momentos de crisis.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
0. INTRODUCCION	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 OBJETIVOS	18
1.6 JUSTIFICACION	19
2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1 MARCO TEORICO	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL	38
2.3 MARCO CONTEXTUAL	42
2.4 MARCO NORMATIVO	49
2.5 MARCO DEL ESTADO ACTUAL INVESTIGATIVO	50
2.6 MARCO GEOGRÁFICO O SITUACIONAL	53
3. DISEÑO METODOLÓGICO	54
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	54

3.2 UNIDAD DE ANALISIS	56
3.3 UNIDAD DE TRABAJO	60
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	62
3.5 REFERENCIAS EXTERNAS	63
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS: MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS	65
4.1 ELABORACION DE MANUALES	65
4.2 DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	69
4.3 DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS	74
4.4. ELABORACION DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	82
4.5 DISEÑO Y ELABORACION DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	84
5. IMPLEMENTACION DEL MODELO POR COMPETENCIAS: RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA POR GESTIONANDO.COOP	86
6. CONCLUSIONES	89
7. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Instrumento. Entrevista Estructurada Directivos y Coordinadores. Manual de funciones.	95
ANEXO B. Manuales de Funciones Gestionando.coop	99
ANEXO C. Manual de Competencias Organizacionales	189
ANEXO D. Manual de Competencias Específicas	195
ANEXO E. Diccionario Competencias Gestionando.coop	216
ANEXO F. Perfiles de Cargo por Competencias	224

GLOSARIO

Competencias: Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Competencias Organizacionales: Comportamientos que deben evidenciar todos los trabajadores de una empresa, ya que permiten el alcance de los objetivos organizacionales, se derivan de los valores, la misión y el modelo estratégico de la organización.

Competencias Específicas: Comportamientos que están en función de los objetivos, funciones y responsabilidades de un cargo o rol, pueden definirse de forma horizontal o vertical.

Diccionario por Competencias: Documento en el cual se definen los conceptos de las competencias tanto organizacionales como específicas de una organización puntual.

Manual de Competencias: Documento donde se definen las competencias organizacionales y específicas de manera detallada con sus respectivos comportamientos a evidenciar por parte de los colaboradores.

Perfiles por Competencias: Descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos del cargo, las competencias organizacionales y específicas.

RESUMEN

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado.

Uno de los elementos principales para ser competitivos, es su Talento Humano, las organizaciones, requieren contar con un departamento de Gestión Humana, que dirija todos sus esfuerzos para lograr que el personal de sus organizaciones sea competente, es decir, que todo su personal esté alineado a las políticas y objetivos organizacionales, donde realizan su trabajo de manera exitosa, produciendo beneficios y un valor agregado a las organizaciones.

Es así, como a partir de dichas necesidades, se requiere contar con procesos, dentro del área de Gestión Humana, por competencias en la empresa Gestionando.coop, donde todos los trabajadores realicen su trabajo de la “mejor manera”, siendo competentes tanto desde su ser, hacer, saber y que esto se manifieste en sus comportamientos.

El presente trabajo de grado es una investigación descriptiva – cualitativa, dirigida al diseño y estructuración de un modelo de Gestión Humana por competencias para la cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop.

Se identifican tanto las competencias organizacionales, como específicas y se describen de tal manera que sean claras y objetivas para los cargos pertenecientes a esta organización. La identificación y creación de competencias se realiza, de manera participativa con un comité identificador de competencias, conformado por trabajadores de la Cooperativa y se valida mediante un panel de expertos; contribuyendo con la validez y pertinencia de las competencias para la misma.

Al establecer las competencias organizacionales y específicas de Gestionanco.coop, se crea la base para continuar conformando toda un área de Gestión Humana por competencias.

Palabras claves: competencias, competencias organizacionales, competencias específicas, perfiles por competencias.

ABSTRACT

Today's organizations develop in the middle of constant changes and very high competitive market, that's why they require to asset the best resources and the highest quality to be a great competitor in the market.

One of the main commodities to be competitive are human resources, the organizations, require to count on human resources departments or personnel departments that guides all efforts to achieve that the personnel on their organizations gets to be competent, this means, to keep all personnel align with the organizational politics and objectives, where they do their work on a successful way, making benefits and a plus to the organizations.

In such needs, there are required some processes inside of the competence human resources area on Gestionando.coop, where all the workers do their work in the best way possible, being competent in their knowledge, doing, and being, and this has to be showed through their behaviors.

This thesis is a descriptive and qualitative investigation leading to design and structure a model of human resources by competences to worker cooperative Gestionando .Coop.

Identifying such as the organizational competencies as the specifics, describing them in such a way to be very clear and objective for every person that belongs to the organization, the identification and making of the competences are done on a participative way with a competence ID committee which is conformed by some of the cooperative workers and validated by an expert panel contributing to the competences validity and relevance by itself.

Establishing organizational and specific competences for Gestionando.Coop , is created the base to keep forming an entire area of human resources by competences.

Key words: competence, organizational competences, specific competences, profile by competences.

0. INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada tiene como objetivo el diseño del modelo de competencias para la organización Gestionando.coop, teniendo como base las teorías existentes sobre competencias laborales. Estas teorías enfatizan en la necesidad de tener Talento Humano que se desempeñe de manera exitosa y por lo tanto contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales. Se teoriza entonces, sobre conceptos, tipos y componentes de las competencias laborales, los perfiles por competencias y la forma de desarrollarlos.

El modelo de gestión por competencias (perfiles, manual y diccionario) es el punto de partida para el desarrollo de los demás procesos del área de Gestión Humana como lo son: reclutamiento, selección de personal, inducción, reinducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, capacitación, formación y escalas salariales.

Esta investigación es un aporte a los procesos de calidad de la organización, ya que Gestionando.coop, busca certificarse en la norma ISO 9001: 2000, y esta, en su numeral 6.2, establece que el personal de las organizaciones, que realice labores que afecten la calidad del producto o servicio, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Para el logro del objetivo general de esta investigación, es necesaria la consolidación de un Comité de Competencias y un panel de expertos que diseñarán y validarán las competencias y los comportamientos establecidos para la organización por lo cual deben estar conformados por personas que conozcan a profundidad los procesos y los cargos desarrollados dentro de esta.

El compromiso gerencial es también un requisito fundamental para la consolidación de este modelo, para lo cual se debe comprender que este va a contribuir al mejoramiento continuo y la competitividad de la organización en el mercado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Desde sus inicios, Gestionando.coop ha tenido un departamento de coordinación logística, encargado de realizar visitas a las empresas cliente y de supervisar las labores de los trabajadores asociados que allí prestan sus servicios. Realmente no estaba conformado un Área o Departamento de Gestión Humana, pues hasta el año 2006, eran las empresas quienes realizaban todo el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los trabajadores y la cooperativa simplemente realizaba los procesos de asociación a esta, afiliación a seguridad social, pago de compensaciones ordinarias y extraordinarias y supervisión de cumplimiento de tareas y/o funciones. Esto indica que existía un proceso de intermediación laboral bien marcado que pasó a ser fuertemente sancionado por la Súper Intendencia de la Economía Solidaria, ente que controla las cooperativas de trabajo asociado en Colombia.

De acuerdo a las políticas implementadas por el gobierno nacional (ley 79 de 1988, decreto 4588 del 2006 y ley 1233 del 2008), las cooperativas de trabajo asociado se han visto en la necesidad de cumplir con los requerimientos establecidos, por lo cual las cooperativas no deben ser intermediadoras laborales, sino que deben generar trabajo a sus asociados, los cuales deben realizar los procesos laborales contratados con terceros. En ningún caso el contratante o empresa usuaria puede intervenir en las decisiones internas de la cooperativa y en especial en la selección del trabajador. Es decir, Gestionando.coop se vio en la obligación de realizar procesos a todo costo, en donde la empresa sólo paga por la ejecución del proceso pero nada tiene que ver con la consecución de los recursos ni el desempeño de los trabajadores, siendo esto competencia únicamente de la cooperativa.

Iniciando el año 2007, Gestionando.coop comenzó a realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En el año 2009, la coordinación logística y el director del departamento de calidad establecieron, con el apoyo de un asesor externo, unas competencias que consideraron importantes para cada uno de los cargos. Sin embargo nunca hubo un proceso técnico y objetivo de levantamiento y validación de un modelo por competencias. La gerencia general ha sido ajena a este proceso y los trabajadores poco o nada conocen sobre las competencias de su perfil de cargos.

La especialización en mantenimiento por parte de la cooperativa, ha obligado a esta misma a adquirir un Talento Humano que genere un valor agregado y que le permita ser competente en el mercado, por lo cual la implementación de un modelo de competencias, se hace casi que indispensable ya que permite conocer y fortalecer las competencias que deben evidenciar los trabajadores para que su desempeño sea exitoso y por lo tanto contribuya al alcance de los objetivos organizacionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop, desde sus inicios ha buscado involucrar al Talento Humano como el eje central del desarrollo de la empresa, sin embargo, ante la dinámica y exigencias del mercado, se ha focalizado en la adquisición de nuevos clientes que le permite mantenerse activa financieramente.

Con el paso del tiempo y la experiencia, Gestionando.coop ha reconocido que el Área de Gestión Humana requiere atención, tanto así, que ninguno de los procesos básicos requeridos para esta área, está estructurado. A esto se le puede atribuir gran parte de los problemas que se tienen con el personal, entre ellos: alta rotación, personal poco motivado dentro de su puesto de trabajo, ausentismo, no existen perfiles de cargo

establecidos, lo que genera posibles confusiones, dado que en algunas ocasiones no se tiene claro las funciones y su límite; igualmente esto repercute en los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño.

Esta problemática ha afectado de manera notoria las relaciones laborales y comerciales con las empresas cliente, ya que han manifestado su inconformidad con la calidad del trabajo. Por tanto, se evidencia, que al no contar con las competencias laborales definidas, no existe una manera clara de gestionar el Talento Humano de la cooperativa, dado que, al contar con un modelo, se tiene una visión definida de cómo se debe comportar el trabajador para realizar sus tareas o funciones de manera exitosa, lo que repercute en el éxito organizacional y la satisfacción de los clientes con la prestación del servicio.

De aquí surge la necesidad de establecer un modelo basado en competencias, que dirija los procesos del Área de Gestión Humana, lo que a la vez va a permitir el alcance del plan estratégico organizacional.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de competencias que requiere Gestionando.coop, para gestionar su Talento Humano?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Cuáles son los manuales de funciones requeridos para los cargos de Gestionando.coop?
- Cuáles son las competencias organizacionales que deben evidenciar todos los trabajadores de Gestionando.coop?

- Cuáles son las competencias específicas que deben evidenciar los trabajadores de Gestionando.coop, de acuerdo al rol desempeñado dentro de la misma?
- Como diseñar y elaborar los perfiles de cargos por competencias para Gestionando.coop?
- Cuáles son las definiciones que debe presentar el diccionario de competencias de Gestionando.Coop?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar y estructurar el modelo de Gestión Humana basado en competencias para la Cooperativa de Trabajo Asociado Gestionando.coop, de la ciudad de Pereira, como contribución a la competitividad empresarial.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar los manuales de funciones para los puestos de trabajo de la cooperativa Gestionando.coop.
- Definir las competencias Organizacionales de Gestionando.coop.
- Definir las competencias específicas de los diferentes roles de trabajo en la Cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop.
- Diseñar y elaborar los perfiles de cargos por competencias para los puestos de trabajo de la Cooperativa Gestionando.coop.
- Diseñar el diccionario de competencias para la cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los colaboradores de una empresa, el contar con conocimientos, habilidades y actitudes adaptados a la realidad del presente, que permitan garantizarle a las empresas su éxito y el cumplimiento de su direccionamiento estratégico.

En la actualidad las cooperativas de trabajo asociado en Colombia están siendo altamente vigiladas por el gobierno nacional, debido a que la mayoría de ellas se dedican a realizar intermediación laboral, cuando lo que se requiere es que las cooperativas se especialicen en una actividad económica, lo que le permite manejar procesos completos en diferentes empresas, para lo cual se demanda de un personal idóneo y competitivo que le genere sostenibilidad y competitividad a nivel empresarial.

Es por esto que el personal de Gestionando.coop debe evidenciar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que le permitan desempeñarse de forma exitosa en la labor que realiza.

Precisamente la propuesta de estudio, tiende a focalizar y estructurar las competencias organizacionales y específicas de cada cargo, las cuales son la base para estructurar adecuada y competitivamente el Área de Gestión Humana. Conocer los comportamientos que requiere un trabajador para su desempeño exitoso, permitirá personal competente o idóneo para sus cargos, y esto repercutirá en el éxito de la organización en el mercado.

Cuando el Departamento de Gestión Humana, está estructurado bajo un modelo de competencias, está contribuyendo a la competitividad empresarial, si se tiene en cuenta que al conocer los comportamientos que le posibiliten a los trabajadores un desempeño exitoso en su labor, la empresa podrá estructurar todo un sistema que contribuya a gestionar el desempeño de sus colaboradores y así disminuir la brecha entre el

comportamiento ideal y el comportamiento real requerido en cada uno de los cargos de su Talento Humano.

La relevancia de este estudio, está dirigida hacia el beneficio tanto de los trabajadores, como los clientes y la cooperativa:

Los trabajadores se benefician porque en la medida en que exista un modelo de competencias en la organización, se permitirá una mayor objetividad en los procesos de Gestión Humana, y no interferirán apreciaciones subjetivas en el momento de evaluar al trabajador. Además, en el momento en que Gestionando.coop alinee los procesos de inducción, reinducción y capacitación con el modelo de competencias establecido en esta investigación, el trabajador podrá hacerse mas competitivo para el cargo que ocupa y por ende aumentarán sus niveles de motivación tanto intrínseca como extrínseca, donde no sólo se sentirá satisfecho consigo mismo, sino que la empresa, reconocerá el alcance de sus logros.

Las empresas usuarias de los servicios prestados por la cooperativa, se verán beneficiadas ya que los procesos para los cuales contrataron serán ejecutados en los tiempos establecidos y bajo estándares de calidad, por ende la cooperativa estará contribuyendo al posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas cliente.

Finalmente, queda claro, que la cooperativa se beneficia sobremanera al tener sus procesos de Gestión Humana, basados en un modelo de competencias, ya que en la medida en que estén claros las competencias de cada cargo, existirá una mayor seguridad en que las personas son las idóneas para desempeñar las labores, se disminuirán entonces las apreciaciones subjetivas y por ende todos los esfuerzos organizacionales van a estar dirigidos a las necesidades reales que requieren los colaboradores. Al suplir estas necesidades los trabajadores mejorarán su desempeño y esto permitirá el éxito organizacional y la fidelización de sus clientes.

El modelo presentado en esta investigación, compuesto por las competencias organizacionales y específicas, con sus respectivos definiciones y comportamientos

asociados, se asume como una metodología que permitirá a Gestionando.coop desarrollar cada uno de los procesos de Gestión Humana de una manera rigurosa, objetiva y sistemática, siendo esta la base para direccionar el comportamiento de los trabajadores hacia la realización exitosa de sus funciones y por ende contribuir al éxito empresarial.

Al analizar los beneficios que puede traer la estructuración de un modelo de gestión por competencias, se evidencia que en la actualidad puede ser un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas en un mundo cada vez más cambiante y competitivo que requiere de un Talento Humano que genere valor agregado a la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Aunque los colaboradores siempre han sido reconocidos como importantes para la organización, hoy en día son vitales para el desarrollo de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa depende cada vez mas del saber, saber hacer y saber estar de sus trabajadores, de que tan competentes son en el momento de desarrollar su labor y de su capacidad para adaptarse a la filosofía y cultura organizacional.

Se han realizado diversos estudios, en los cuales “los inversionistas buscan empresas que cuenten con empleados satisfechos, pues reconocen que esto da por resultado clientes satisfechos, en especial en el sector de servicios. Pues cuando los clientes están contentos, los empleados experimentan una sensación de orgullo y satisfacción en su trabajo y por formar parte de la organización”, ¹ generando ventajas competitivas, ya que los colaboradores satisfechos generan un valor adicional a su trabajo, realizándolo de la mejor manera y produciendo satisfacción y recordación en los clientes, lo que conlleva a un incremento de estos y de la misma manera una sostenibilidad de la organización en el mercado.

Según Hellriege, Jackson y Solcum ² las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenidas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios: Los recursos deben ser valiosos: las personas deben ser efectivas en su trabajo, realizando sus tareas de forma adecuada y optimizando el mayor número de recursos.

¹ HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, Jhon. Administración un enfoque basado en competencias. Mexico: Ed. Thompson, 2002. p.345.

² Ibid.,p. 345

- Los recursos deben ser únicos: las competencias de los colaboradores crean una ventaja competitiva en el mercado.
- Los recursos deben ser difíciles de imitar: cuando se ha creado una ventaja competitiva es difícil para la competencia imitar estas características del personal.
- Los recursos deben ser organizados: las personas deben estar dispuestas a desplegar su trabajo en nuevas tareas si la organización así lo requiere, el personal debe estar abierto al cambio.

Es entonces, de suma importancia que en el sistema de Gestión Humana se trabaje bajo un esquema de competencias. Para dar una explicación clara sobre el tema antes mencionado es importante empezar por conocer conceptos claves como lo son gestión de Talento Humano y competencias.

Se define gestión como “la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última”³.

Como dice Calderón⁴ la gestión no existe por sí sola, sino que funciona en interacción con todo un sistema, construyendo relaciones, visión de futuro y de la vida cotidiana; de la gestión se obtienen objetivos y decisiones, los primeros van en acciones para toda la organización y las segundas van dirigidas a interacciones necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Calderón, expone el término de Gestionar, el cual “implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y las transformación organizacional”⁵. Para poder realizar gestión dentro de la organización, es de suma importancia el desarrollo del personal, que permita el cumplimiento de objetivos y estrategias implantados por la misma.

³ CALDERÓN, Gregorio. Pensamiento y gestión. Barranquilla: Universidad del norte, 2004. P160.

⁴ Ibid., p. 160.

⁵ Ibid., p.160.

2.1.1 Gestión del Talento Humano. Es un área estratégica dentro de la organización y depende de aspectos como lo son la cultura organizacional, su filosofía, su tipo de negocio y su entorno, entre otras variables.

En primera instancia los trabajadores eran vistos simplemente como un recurso de la organización y como tal debían ser administrados, es decir, debía existir una instancia de la empresa dedicada a la planeación, dirección y control de este recurso. Hoy en día, no se puede desconocer la importancia de la administración de las personas dentro de la organización, pero se debe tener claro que son las personas y su gestión las que imprimen el éxito de la organización.

Chiavenato argumenta sobre la necesidad de tratar a los trabajadores como “proveedores de conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.”⁶ Es por todo esto que resulta más adecuado emplear el concepto de Talento Humano y se deja atrás el término recurso cuando se habla de los colaboradores de la organización. También queda claro que al ser los trabajadores “socios” tan determinantes para el éxito organizacional, estos deben ser retribuidos, y no necesariamente sólo con salario, sino que deben sentir que la organización les permite autorrealización y crecimiento tanto laboral como personal.

Como argumenta Chiavenato⁷, dentro del proceso de gestión del Talento Humano existen seis subprocesos:

- Admisión de personas (reclutamiento y selección).
- Aplicación de personas (diseño de cargos y evaluación de desempeño)
- Compensación de personas (remuneración, beneficios y servicios)

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. p. 8.

⁷ Ibid., p. 13.

- Desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambio y comunicación).
- Mantenimiento de personas (disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relación con los sindicatos)
- Monitoreo de personas (bases de datos y sistemas de información gerencial).

Calderón argumenta que:

La gestión de Talento Humano estará relacionada con lo estratégico, es decir, aportes desde lo humano para la formulación de estrategias corporativas; desde lo táctico, o sea, la estructuración y la toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en las personas se oriente al logro de dichas estrategias; y lo operativo a través de la organización para que las practicas cotidianas de Gestión Humana se conviertan en generadoras de valor.⁸

Según este concepto que el autor presenta, se ve la importancia de las personas y su generación de valor para lograr en la organización ventajas competitivas y diferenciadoras del mercado. Donde competir no significa “ganar a toda costa”, sino que desde una perspectiva más social, Medina argumenta que es “asegurar crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento”⁹.

En esta definición de competitividad, se tienen en cuenta no solo un interés específico de un sector en particular, sino también el desarrollo y bienestar de las personas, es decir, “una condición para crear una sociedad con alto nivel de desarrollo”¹⁰.

De acuerdo con Calderón¹¹, se debe poner en primer lugar la importancia del ser humano y la creación de estrategias competitivas, generando un ambiente competitivo, con recursos que generen valor, siendo las personas una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y diferenciadora en el mercado. Igualmente se deberá tener en

⁸ CALDERON. Op. cit., p. 161.

⁹ MEDINA. dado por CALDERÓN, Gregorio. Pensamiento y gestión, Barranquilla: Universidad del norte, 2004. p. 163.

¹⁰ Ibid., p.163.

¹¹ Ibid., p.163..

cuenta la habilidad gerencial como aquella que le permite organizar y gestionar los recursos y servicios de una mejor manera que los de la competencia.

La competitividad es entonces un factor determinante para la subsistencia de las empresas en el mercado y un indicador de sostenibilidad y durabilidad en el tiempo, por tanto se requiere que todo el personal de la organización sea competente.

2.1.2 Competencias. Los procesos por competencias en países en desarrollo son temas relativamente nuevos, sin embargo en los últimos tiempos, han sido de interés para múltiples autores y teorías.

En sus inicios Parsons¹², argumenta que es importante evaluar a una persona en su lugar de trabajo por la obtención de resultados exitosos y no por cualidades atribuidas de forma arbitraria.

Más adelante Mc Clelland¹³, introduce el término de competencias, debido a unas conclusiones realizadas según sus estudios en las que contrasta personas que son exitosas en su puesto de trabajo, con aquellas que son simplemente promedio; argumenta que las calificaciones académicas y las pruebas de inteligencia no necesariamente son predictoras de un desempeño laboral exitoso.

Boyatzis¹⁴, define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en su puesto de trabajo.

Spencer y Spencer¹⁵, consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo u otra situación."

¹² PARSONS, T, citado por DIAZ, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla. p.7.

¹³ MC CLELLAND, D, citado por ALLES, Martha. Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006. p. 20.

¹⁴ BOYATZIS, dado por DIAZ, Mariela. Op. cit., p. 16.

Según Levy Leboyer¹⁶, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Pereda y Berrocal plantean que la definición que se ajusta más a la Gestión Humana por competencias es la siguiente: “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”¹⁷

Aunque esta definición es similar a aquella planteada por Boyatzis en 1982, deja de lado el concepto de características subyacentes a la personalidad y se refiere a comportamientos observables, dejando claro que son los comportamientos que evidencia una persona en su puesto de trabajo, los que le permiten desarrollarse de manera exitosa en él.

Levy Leboyer, explica la diferencia existente entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias. “Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.”¹⁸

“Por otra parte las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.”¹⁹

¹⁵ SPENCER Y SPENCER, citado por ALLES, Martha. Op.cit., p. 23.

¹⁶ LEVI-LEBOYER, citado por DIAZ, Mariela. Op.cit., p.16.

¹⁷ PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 21.

¹⁸ LEVY-LEBOYER. Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.com. 2002. p. 39.

¹⁹ Ibid., p. 40.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Son observables al momento de desarrollar una labor.
- Están directamente relacionadas con el éxito laboral o de alguna actividad.
- Son generalizables a varias actividades.

Es importante, en este momento aclarar que las competencias pueden dividirse ya sea por tipos o por componentes:

2.1.2.1 Tipos de competencias. Cuando se habla de tipos de competencias, se está refiriendo a que existen unas competencias técnicas y unas competencias comportamentales.

De acuerdo con Mariela Díaz, las competencias técnicas “son aquellos conocimientos, habilidades y o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada”.²⁰

Pereda y Berrocal, argumentan que las competencias técnicas “se refieren a aquellos comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo. Estas competencias se refieren por tanto, a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas más avanzadas en la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.”²¹

Las competencias técnicas son entonces los conocimientos adquiridos que requiere un trabajador para la ejecución exitosa de sus funciones.

Las competencias comportamentales se dividen en dos grandes grupos: aquellas que son generalizables a todos los trabajadores de una organización y aquellas

²⁰ DIAZ, Mariela. Tutorial Aplicativo Assesment Center. Barranquilla. p. 18.

²¹ PEREDA y BERROCAL. Op. cit., p. 68.

competencias que dependen del cargo, rol o área en la cual se desempeñe el trabajador. Aunque los conceptos sean los mismos, los autores pueden denominar los dos tipos de competencias de manera distinta. Así por ejemplo Mariela Díaz, las referencian como competencias corporativas y competencias actitudinales o de gestión; Martha Alles, las denomina competencias cardinales y competencias específicas y Pereda y Berrocal, las refieren como competencias estratégicas o genéricas y competencias específicas.

Pereda y Berrocal explican que “las competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización serán las estratégicas o genéricas. Estas competencias se derivan de los valores, la misión, el modelo estratégico”²². Aquí vale explicar que las competencias y comportamientos organizacionales deben estar presentes en todos los trabajadores sin importar el cargo o rol que desempeñen.

Las competencias específicas son aquellas que “están en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo.”²³

Como dice Pereda y Berrocal²⁴, estas competencias se pueden definir de forma horizontal o de forma vertical:

- Horizontal: Todos los trabajos de un determinado nivel o rol requieren unas competencias y comportamientos específicos.
- Vertical: Todos los trabajos de un área o departamento requieren de unas competencias específicas comunes.

Como consecuencia todos los perfiles de cargos incluirán tanto las competencias estratégicas como las específicas.

²² Ibid., p.22.

²³ Ibid., p. 22.

²⁴ Ibid., p. 22.

2.1.2.2 Componentes de las Competencias. Cuando se habla de los componentes de las competencias, se habla de cómo estas están constituidas.

Pereda y Berrocal²⁵, explican los componentes de las competencias de la siguiente manera:

- Saber: lo primero que el trabajador necesita es poseer los conocimientos que exige su trabajo.
- Saber hacer: es necesario que sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que día a día se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas.
- Saber estar: es preciso que el comportamiento del trabajador se adapte a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular.
- Querer hacer: Es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos
- Poder hacer: Disponer de los medios y recursos para poder llevar a cabo los comportamientos exigidos en su trabajo. En este punto debe quedar claro que el poder hacer, no forma parte de los componentes de las competencias, pero es indispensable para poder dar cumplimiento a las mismas.

Spencer y Spencer presentan el modelo del iceberg en el cual se dividen las componentes de las competencias mencionadas anteriormente en dos grandes grupos: “las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad”²⁶.

²⁵ Ibid., p. 24.

²⁶ SPENCER Y SPENCER, citado por ALLES, Martha. Op. cit. p. 25.

Luego de haber definido gestión, Gestión Humana y competencias, se deben relacionar estos tres conceptos y definir la Gestión Humana por competencias.

2.1.3 Gestión Humana Basada en Competencias. Pereda y Berrocal²⁷, explican que la importancia de la Gestión Humana por competencias está dada por el hecho que sus lineamientos deben ir acordes con la planeación estratégica de la organización, es decir, los objetivos de esta área, se derivan directamente, de los objetivos y planes estratégicos organizacionales.

Estos autores definen estos objetivos como “las personas, con las competencias adecuadas, que la empresa necesita en cada momento y lugar para alcanzar sus objetivos estratégicos, en las fechas fijadas”²⁸, es decir, las personas de la organización deben presentar las competencias exigidas para su trabajo.

La Gestión Humana por competencias es una herramienta estratégica para la organización, si se entiende que en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano. Por ende la Gestión Humana por competencias, se centra en el desarrollo y capacitación constante de sus trabajadores, lo cual les permite adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia el área de Gestión Humana es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocesos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización.

²⁷ PEREDA BERROCAL, Op. cit., p. 36.

²⁸ Ibid., p. 37.

Dentro de las ventajas de la Gestión Humana por competencias, se pueden encontrar las siguientes nombradas por Pereda y Berrocal²⁹:

- Permite usar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona.
- Se centra en los factores determinantes del desempeño exitoso.
- Le otorga un peso importante a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de la organización.
- Se refiere al Talento Humano como un activo estratégico de la organización.
- Permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados.
- Facilita la comparación entre los perfiles del puesto y los perfiles de las personas.
- Permite realizar predicciones más exactas sobre el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

Luego de haber desarrollado el concepto de Gestión Humana por competencias, es importante, enfatizar en las etapas requeridas para desarrollar un modelo por competencias en una determinada organización.

2.1.4 Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias.

Martha Alles, define que para empezar con un esquema de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

- “Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias”³⁰.

Así mismo, Alles, expone los siguientes criterios efectivos de competencias:

²⁹ Ibid. p.33.

³⁰ ALLES., Op. cit., p.34.

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso.³¹

Pereda y Berrocal³², argumentan que en primera instancia, para que una organización pueda implementar un modelo de competencias, debe tener definida su visión, misión, objetivos, planes estratégicos y valores, pues al definir el modelo estratégico se establecen las áreas claves de resultados. Una vez esto esté claro, se puede proceder a diseñar los perfiles por competencias, donde se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Información a todos los empleados: Todos los trabajadores deben participar del proceso, por lo cual deben ser sensibilizados sobre el tema de competencias, lo que se espera alcanzar con el modelo, las aplicaciones que se harán dentro de la organización y el proceso de trabajo que se seguirá para la implementación de los perfiles por competencias. Los trabajadores son parte esencial del proceso y por ende deben ser implicados en el. Es entonces importante formar un Comité de Competencias integrado tanto por personal de la alta dirección como por trabajadores de la organización “cuya misión será la de velar por la objetividad y la transparencia de todo el proceso, a través de reuniones periódicas con el equipo encargado del trabajo.”³³
- Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización: Estas competencias deben formar parte del perfil de competencias de todos los cargos. Para definir las competencias genéricas se deben utilizar diferentes fuentes de información como lo son: el modelo estratégico de la empresa, los valores

³¹ Ibid., p. 34.

³² PEREDA y BERROCAL. Op. cit., p. 61.

³³ Ibid., p. 63.

organizacionales, la misión y visión de la empresa. A partir de esto, el equipo técnico elabora un listado de las competencias que parecen ser relevantes para la empresa y finalmente los componentes de la dirección estratégica señalan las que consideran relevantes para la organización. Estos autores argumentan que la mejor forma de trabajar con la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, en la cual a partir de un listado de competencias, se eligen las que se consideren realmente relevantes para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Finalmente las competencias elegidas se les debe dar su respectiva definición operativa.

- Definición de los perfiles de exigencias de los puestos: Estos autores argumentan que en este punto se deben seguir una serie de pasos o fases: como lo son: descripción de los puestos, elaboración del borrador de cuestionario, revisión de los cuestionarios, elaboración del cuestionario definitivo, recolección de datos, análisis de datos y elaboración del catálogo de competencias de la organización.
- Validación: Es preciso trabajar en dos líneas paralelas. Por un lado se debe diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada trabajador y en qué grado las presenta y por otro lado se debe realizar una evaluación del rendimiento de los trabajadores asociada a las competencias.

Díaz³⁴ en su diccionario de competencias laborales, propone un modelo para crear las competencias al interior de la organización, llamado modelo Mcomp, compuesto por 12 pasos relacionados a continuación:

- Compromiso gerencial: implica compromiso tanto de la gerencia, como del grupo que ayudará a la construcción de las mismas a adoptar, un lenguaje particular y a que todos interpretan los conceptos manejados por el modelo propuesto.
- Conformación Comité de Competencias: se elige un grupo que ayudará a la construcción de las competencias, generalmente son seis personas y está conformado por la parte directiva de la organización. Esta tendrá diferentes

³⁴ DIAZ, El diccionario de Competencias Laborales, Op. cit. p. 18.

funciones tales como: identificación de competencias, validación y divulgación al interior de la empresa.

- Capacitación Comité de Competencias: se les brinda una capacitación al comité con respecto al tema de competencias, su importancia, participación y objetividad.
- Sensibilización: Se divulga el programa de competencias a toda la organización, con el fin de hacer más familiar este concepto entre todos los miembros, generalmente se realizan talleres vivenciales, conceptos de competencias, y auto evaluaciones.
- Identificación de competencias corporativas: se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes, que desean que tengan todos los miembros de la organización; teniendo en cuenta la planeación estrategia, su misión, visión, valores y políticas establecidas. Se describe el concepto de la competencia identificada y se crean cinco niveles para disgregar la competencia, igualmente se determina en qué nivel debe tener cada cargo las competencias.

Es directamente este grupo el que les da un significado a cada competencia, y determina como desea que se vea esta, dentro de su organización.

- Identificación del alcance del modelo: Una vez definidas las competencias corporativas se establecen las competencias por procesos y cargo:
 - Competencias por procesos: su objetivo es aumentar el nivel de productividad donde se debe:
 - Identificar el proceso en cuestión.
 - Identificar los mejores niveles de productividad y las personas que lo hacen.
 - Identificar las competencias que los hacen ser competentes.
 - Evaluar las competencias de las otras personas que participan en el proceso.

- Establecer brechas de competencias (la margen de diferencia entre las mejores competencias y la de los demás).
- Competencias por cargos:
 - Realizar un inventario de los cargos de la organización.
 - Clasificarlos por grupos.
 - Obtener la mayor información necesaria de los cargos, pues le brindara una visión general del cargo y le ayudara en el proceso de identificación de competencias.
 - Definir cuales cargos harán parte del modelo de Competencias.
 - Seleccionar y aplicar una metodología de identificación de competencias.
- Identificación de competencias técnicas y actitudinales. El éxito de esta, radica en la obtención clara y concreta sobre la organización y los cargos que allí se encuentran.

Esta identificación se puede realizar de diversas maneras:

- Panel de expertos: está compuesto por un número determinado de personas, que tienen conocimiento amplio de todas las funciones dentro de la organización y al mismo tiempo tienen un conocimiento global de la misma.
- Entrevista de incidentes críticos: esta tiene dos formas de aplicación: una por cuestionario y la otra por entrevista. Estos tienen la premisa de que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado.
- Análisis funcional. Para la realización de este método, se debe conformar un equipo donde sus integrantes sean: el panel directivo, el empleado que tenga mejor desempeño y el consultor en competencias laborales. Su tarea es identificar las conductas esperadas en el cargo, teniendo como fin, los resultados que se esperan ver. Este método se caracteriza por ir

de lo general a lo particular, las funciones pueden ser transferibles entre los diferentes puestos de trabajo, se maneja una misma estructura semántica y se basa únicamente en las funciones, no en procesos ni cargos.

- Descripción de competencias y determinación de niveles de competencias: Después de la identificación de competencias, se definen en qué grado se encuentra cada una de ellas. Cada organización es independiente a la hora de formular dicha jerarquización, la cual debe estar basada en unos comportamientos específicos. El autor propone disgregarlas en cinco niveles: elemental, básico, medio, alto y experto.
- Validación de competencias: Esta validación se realiza con el panel de expertos, donde se analizan las competencias elegidas y sus respectivos grados, ellos se encargaran de mirar la pertinencia y objetividad de la propuesta.
- Diseño del modelo: es la documentación formal de toda la información por competencias, donde van especificadas cada una de ellas, con sus respectivas definiciones y grados.
- Divulgación del modelo: es sumamente importante que todos los miembros de la organización conozcan el modelo por competencias, ya que allí esta explícito los comportamientos que requieren que posean todos los trabajadores. En algunas empresas se entrega dichas competencias desde el ingreso a la organización o se realizan mediante un lanzamiento del programa.
- Adopción de nuevos esquemas de gestión bajo el enfoque de competencias laborales: Una vez instaurado el modelo de competencias dentro de la organización, este se toma como base para estructurar todos los procesos de Gestión Humana (reclutamiento, selección, inducción, reinducción, capacitación, entrenamiento, sistemas de evaluación y gestión de desempeño y sistema de compensaciones salariales).

Después de la creación y validación de las competencias organizacionales y específicas dentro de una empresa, se procede a desarrollar los perfiles de cargos por competencias.

2.1.5 Perfiles por Competencias. Según Alles³⁵, todo perfil está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; por otra parte se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes.

Finalmente, los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Luego de haber revisado diferentes autores y conceptos, es importante clarificar los conceptos claves para el desarrollo de esta tesis:

³⁵ ALLES, Martha. Selección por Competencias. Argentina: Granica, 2006. p.135.

2.2.1 Manual de Funciones. “Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.”³⁶ Es un un proceso sistemático donde se recoge la información requerida para el cargo y permite tomar decisiones con respecto a los cargos existentes dentro de la organización. Durante la recolección de datos específicos de cargos es indispensable la participación activa de los jefes inmediatos y la dirección debido a que son ellos quienes tienen más información acerca del cargo.

De acuerdo con Chiavenato³⁷, los métodos más empleados para la elaboración de los datos sobre cargos son:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación, especialmente en cargos operativos y repetitivos.

2.2.2 Competencias. De acuerdo a todas las definiciones vistas anteriormente se puede concluir que las competencias son constructos descritos a través de comportamientos observables que permiten un desempeño exitoso del trabajador en la ejecución de su cargo.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como base a Pereda y Berrocal los cuales plantean que las competencias son un “Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”³⁸

Queda claro que los comportamientos que se describen dentro de las competencias siempre deben causar el rendimiento superior, es decir, no cualquier comportamiento podrá calificarse como competente.

³⁶ CHIAVENATO. Op. cit., p. 184.

³⁷ Ibid., p. 186.

³⁸ PEREDA Y BERROCAL. Op.cit.p.21.

2.2.2.1 Tipos de Competencias. En el momento de establecer las competencias para los cargos se determinan unas competencias organizacionales, las cuales deben estar presentes en todos los trabajadores, ya que estas permiten el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización, y se establecen unas competencias específicas, las cuales son propias de cada cargo o rol. A la hora de determinar las competencias específicas, se debe tener en cuenta que son únicas y especialmente definidas para el cargo y la empresa, o sea, una competencia puede generar desempeño exitoso en un puesto y en otro cargo no ser tan relevante.

Varios cargos o roles pueden requerir evidencia de las mismas competencias, sin embargo éstas se desglosan en diferentes niveles o grados, es decir, cada persona, de acuerdo al cargo ocupado requerirá un nivel de la competencia, y este se evidencia a través de comportamientos distintos.

Las competencias organizacionales se definen como aquellas que requieren todos los trabajadores de una empresa ya que estas permiten el alcance de los objetivos organizacionales; mientras que las competencias específicas son aquellas que se definen para un cargo, rol (horizontal) o departamento (vertical).

2.2.2.2 Componentes de las Competencias. Pereda y Berrocal, explican las competencias desde sus diferentes componentes, integrados por el saber, saber hacer, saber estar y querer hacer; igualmente plantean la importancia de contar con los medios y recursos requeridos para que las competencias se puedan evidenciar en el quehacer laboral.

2.2.3 Perfiles por competencias. Son las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo,

las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se lideran en el Área de Gestión Humana, como los son: reclutamiento selección, inducción, reinducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación.

Pereda y Berrocal argumentan que al definir los perfiles, se está definiendo “una plantilla cualitativa, entendida como las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.”³⁹

Aunque la descripción de las competencias propias del cargo son el eje central de los perfiles por competencias, debe quedar clara la siguiente información perteneciente al perfil:

- Nombre del cargo.
- Cargo del jefe inmediato
- Ubicación en la estructura organizacional
- Proceso o área al cual pertenece
- Misión del cargo
- Áreas de responsabilidad comprendidas en funciones, resultado final e indicadores de gestión
- Autoridad para tomar decisiones claves
- Relaciones de trabajo externas e internas
- Situaciones críticas del cargo
- Comités o reuniones claves

³⁹ Ibid., p. 58.

- Informes periódicos generados y requeridos por el cargo
- Requisitos básicos para el normal desempeño (formación académica y experiencia).
- Competencias organizacionales
- Competencias específicas del cargo o rol.

2.2.4 Diccionario de competencias. Una de las tareas preliminares en el análisis de competencias de una organización es definir el diccionario de competencias, esto implica que se defina como la empresa entiende sus competencias y como reconoce su grado de desarrollo. Por otro lado, en el manual por competencias de la organización se definen sus competencias junto con los comportamientos que las determinan.

Debe quedar claro que los diccionarios y manuales son únicos para cada organización, ya que estos están ajustados de acuerdo a la planeación estratégica y a la cultura de la empresa. Igualmente su elaboración es el resultado de una construcción colectiva, por parte de un Comité de Competencias conformado para el diseño del modelo por competencias de la empresa y finalmente es validado por un panel de expertos quienes deben conocer a profundidad la organización y cada uno de los cargos que la componen.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo se desarrolla en Gestionando.coop, empresa que nace en el 2.002 como iniciativa de 5 empresarios de la ciudad de Pereira de crear una organización a través de la cual se pudiera manejar procesos de otras empresas por medio de la fuerza laboral, brindada por los asociados de Gestionando.coop, y fundamentados en los valores del cooperativismo como son la ayuda mutua, el compromiso, la

responsabilidad y la democracia, teniendo en cuenta que las cooperativas de trabajo asociado deben generar trabajo y bienestar social a sus asociados.

Gestionando.coop, desde sus inicios, ha basado su actividad en la normatividad legal impuesta por la Súper Intendencia de la Economía Solidaria (Súper solidaria) y por el Ministerio de la Protección Social. La cooperativa es de responsabilidad limitada y puede tener un número variable e ilimitado de patrimonio y de asociados, se rige por los estatutos, regímenes, principios universales del cooperativismo y por la ley.

Su órgano máximo de administración es la Asamblea General, y las decisiones que allí se toman son obligatorias para todos los asociados, el Consejo de Administración, es el órgano permanente de administración de Gestionando.coop, sin embargo sus decisiones deben ir subordinadas a las directrices y políticas de la Asamblea General. La Junta de Vigilancia de Gestionando.coop es un ente de control social que debe velar, porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las precisiones legales, estatutarias y reglamentarias, también deben informar las irregularidades que existen en el cumplimiento de la ley cooperativa, conocer los reclamos que presenten los asociados, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.

La Gerencia de Gestionando.coop debe ejecutar las decisiones tomadas por la Asamblea General y por el Consejo de Administración y para lograrlo se apoya en un grupo de trabajo constituido por los siguientes cargos:

- Director Gestión Humana
- Director Compensaciones
- Director Calidad

Además la cooperativa cuenta con los siguientes comités que aportan de manera permanente para el logro de los objetivos organizacionales de Gestionando.coop:

- Comité de Educación
- Comité de Bienestar Social

- Comité de Expansión y Desarrollo
- Comité de Calidad
- Comité Paritario de Salud Ocupacional

En el año 2004 Gestionando.coop llegó a tener 500 asociados que prestaban su fuerza de trabajo en diferentes empresas, ubicadas en la región cafetera y norte del valle, sin embargo las empresas en las cuales se prestaba la fuerza de trabajo pertenecían a diferentes actividades económicas.

En el año 2006, salió el decreto 4588, en el cual se reglamentó que las cooperativas de trabajo asociado debían especializarse en una actividad económica, por lo cual, a través del estudio del Direccionamiento Estratégico se decidió que Gestionando.coop se especializaría en el área de mantenimiento general y procesos afines. Debido a esto la cooperativa se vio en la necesidad de terminar el contrato de prestación de servicios con las empresas, cuyos procesos no pertenecían al proceso de especialización. Hoy en día se están generando proyectos para presentar en diferentes organizaciones de la región cafetera y de este modo poder manejar los procesos de mantenimiento que en ellas se presenten.

2.3.1 Direccionamiento Estratégico. A continuación se presentan los elementos mas representativos del direccionamiento estratégico de Gestionando.Coop:

2.3.1.1 Misión. Crear y fomentar trabajo digno que mejore la calidad de vida y el desarrollo integral de nuestros asociados es la misión de Gestionando.Coop, mediante la generación de proyectos de servicios en todas las áreas del mantenimiento en general y consultorías, con excelente calidad y eficiencia que permitan el fortalecimiento de la Cooperativa en su capacidad de autogestión y un alto nivel de rendimiento para las empresas clientes receptoras del servicio

2.3.1.2 Visión. En el 2012 Gestionando.Coop se destaca por ser una cooperativa autogestionaria, que brinde a sus asociados respaldo, solidez y bienestar social, especializada en la prestación de servicios en todas las áreas del mantenimiento en general y brindando asesorías y consultorías de manera autogestionaria y con presencia de nuestra fuerza laboral en las principales empresas de la región.

2.3.1.3 Principios Cooperativos.

- Membresía abierta y voluntaria.

Los asociados están en libertad de pertenecer, así como de retirarse en el momento en que lo estimen oportuno.

- Control democrático de los miembros

Libre manifestación de la voluntad de las personas, con igual valor a las de los demás.
“Un asociado, un voto, con absoluta independencia de su capital.”

- Participación económica de los miembros.

Todos los asociados deben ser aportantes. los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

- Autonomía e independencia.

La cooperativa es la expresión económica de la democracia por lo tanto la libertad individual es eje de su funcionamiento; si se realizan convenios se realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- Educación, entrenamiento e información.

La cooperativa trabaja siempre por la cualificación de todos sus asociados

- Compromiso por la comunidad.

La cooperativa trabaja por el bienestar social de los asociados, sus familias y la comunidad en general. Debe trabajar por el desarrollo sostenible de su comunidad.

2.3.1.4 Valores.

- Ayuda Mutua.

Cuando dos o mas personas se socorren y cooperan entre si, para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

- Responsabilidad.

Nos sentimos comprometidos y responsables por el bienestar de los asociados y sus familias

- Democracia.

Los asociados siempre estarán en igualdad de condiciones tanto para elegir como para ser elegidos. Participan activamente en la toma de decisiones ya sea en la asamblea general o en órganos sociales.

- Igualdad.

Todos los asociados somos iguales y tenemos los mismos deberes y derechos enmarcados en la filosofía Cooperativa.

- Solidaridad

Cumplimos con la filosofía de ayuda mutua y responsabilidad compartida.

- Ética

Tendremos una conducta ética basada en relaciones honestas, equitativas y justas y ceñidas al orden jurídico.

2.3.1.5 Política de Calidad. Nuestra política está enfocada en el mejoramiento continuo de la calidad, en los servicios que presta la cooperativa a sus asociados y a las empresas receptoras del servicio, a través de la realización y autogestión de actividades económicas, profesionales e intelectuales, soportados en un excelente talento humano, comprometidos con el crecimiento, fortalecimiento de la cooperativa y mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.

2.3.1.6 Objetivos Globales de Gestionando.Coop.

- Crecimiento

Posicionar la Cooperativa en el mercado, mediante la gestión de proyectos de mantenimiento y consultorías, bajo adecuados estándares de calidad y diferenciación técnica.

- Gestión organizacional

Consolidar, implementar y actualizar permanentemente el sistema de gestión de calidad

- Rentabilidad

Aprovechar de manera racional la liquidez que genera el negocio con el fin de apoyar procesos internos y de expansión.

Manejar efectivamente los recursos a través del trabajo en equipo.

- Servicio al cliente

Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo e interno con calidad, confianza, comunicación y transparencia.

Lograr en el cliente interno un alto sentido de pertenencia para fortalecer la cultura corporativa Gestionando.Coop

- Talento Humano

Seleccionar el talento humano adecuado para integrarlo de forma efectiva al desarrollo de los proyectos que gestiona la cooperativa.

Capacitar a los trabajadores asociados en el área técnica y de prestación del servicio, para promover el mejoramiento continuo del servicio y la competitividad laboral

Ubicar los trabajadores necesarios y especializados para desarrollar la actividad económica de las empresas usuarias.

- Bienestar social

Ser partícipes en el desarrollo integral de las comunidades que impactamos

Realizar proyectos de desarrollo social que impacten en la comunidad en general con el objeto de elevar el nivel de vida espiritual y material de todos.

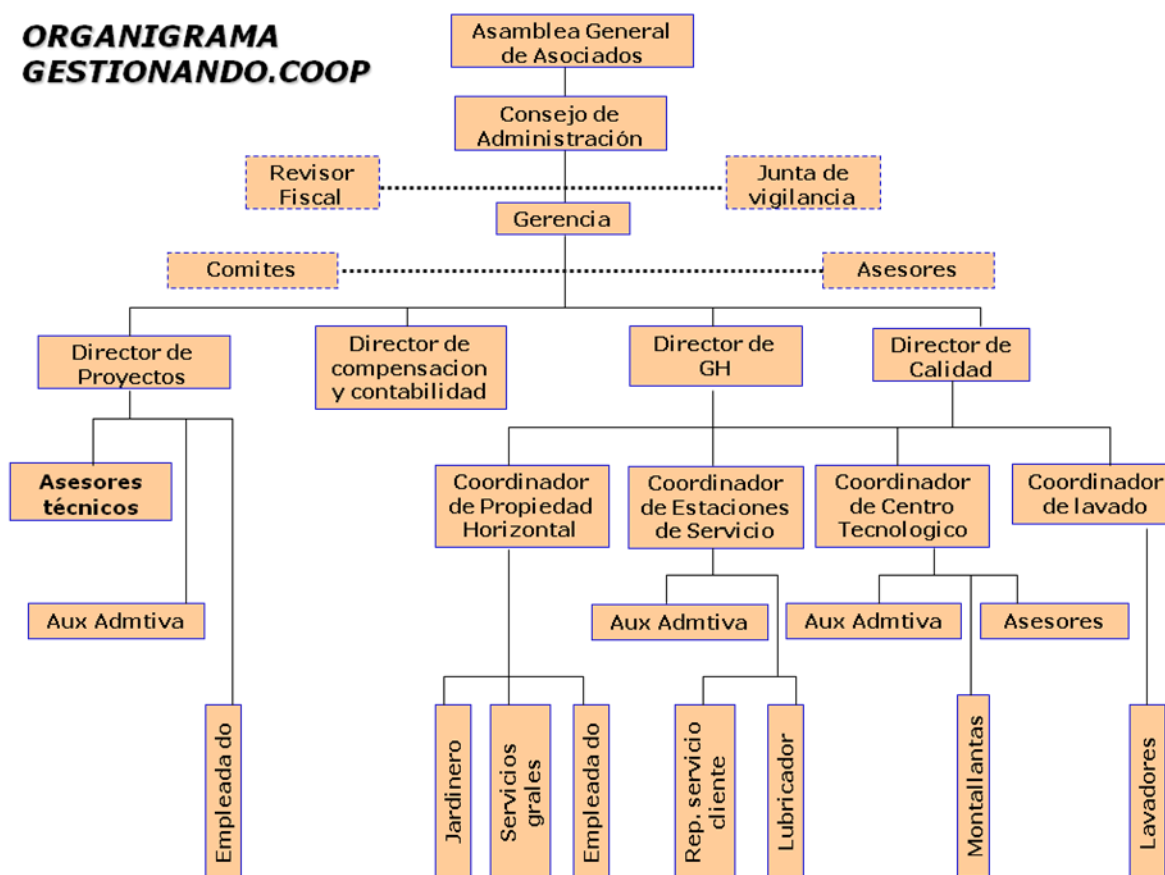
Gestionar el desarrollo educativo con la finalidad de preparar el personal que las organizaciones demanden.

- Mercadeo

Diseñar e implementar programas de promoción y comercialización de los servicios, con el fin de asegurar la inversión y “ofertar” de manera adecuada en el mercado.

2.3.1.7 Organigrama de Gestionando.Coop.

ORGANIGRAMA GESTIONANDO.COOP



2.4 MARCO NORMATIVO

Si bien las Normas ISO son voluntarias, es decir no son un requisito legal a cumplir por las empresas, es claro que estas están encaminadas a la estandarización de procesos que permitan la mejora continua de los productos o servicios prestados.

Estas normas exigen que los recursos humanos, de las organizaciones que deseen certificarse, sean competentes, por lo cual, cada norma tiene un numeral destinado específicamente a la competencia del capital humano:

ISO 9001:
6. Gestión de los recursos

1.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.⁴⁰

NTC ISO 14001

1.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella, o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos, identificados por la organización, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuados, y debe mantener los registros asociados.

La organización debe identificar las necesidades de formación relacionados con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental. Debe proporcionar formación o emprender otras acciones para satisfacer estas necesidades, y debe mantener los registros asociados.⁴¹

2.5 MARCO DEL ESTADO ACTUAL INVESTIGATIVO

Se encontraron las siguientes tesis relacionadas con la investigación objeto de esta tesis.

⁴⁰ ISO 9001:2000. Manual para las Pequeñas Empresas. Guía sobre la norma ISO 9001:2000. Bogotá: Icontec., 2001. p. 70.

⁴¹ NTC-ISO 1401. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Bogotá: Icontec., 2004. p. 18.

En la ciudad se han realizado las siguientes tesis de postgrado:

- Modelo de capacitación basado en competencias y costeo, para el personal administrativo de la universidad tecnológica de Pereira. Olga Lucia Hurtado Castaño, Luz Stella Montoya Alzate (2007): Su objetivo general es proponer el modelo a implementar para el procedimiento de la capacitación y su sistema de costeo, basado en competencias, que permita la formación y desarrollo de estas en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. El modelo consta de cinco fases las cuales son: detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento. Se propuso un instrumento virtual que recogería las necesidades de capacitación, se propone un modelo de evaluación de la capacitación y una herramienta que permite evaluar el costo de la capacitación teniendo en cuenta los valores tangibles e intangibles que les permite, al personal administrativo, tener un conocimiento real de la capacitación, evaluando costo – beneficio. La propuesta se validó en las áreas administrativas determinando que se integraría al sistema del área de gestión del Talento Humano.
- Modelo de competencias para líderes nivel 5 en la administración de instituciones públicas de educación superior/caso Universidad Tecnológica de Pereira, Pionera de líderes para el siglo XXI. Claudia Patricia Cardona Triana y María del Rosario Vargas Rosso (2007): Su objetivo es generar un modelo de competencias para líderes nivel 5 en la administración de instituciones públicas de Educación superior, caso: Universidad tecnológica de Pereira. Se realizó una revisión bibliográfica y se recopilaron experiencias para identificar las competencias de los líderes nivel 5, donde llegan a su definición y las variables que las componen para con esta información construir un instrumento para medirlas.
- Selección de personal por competencias e inducción del personal administrativo para la Universidad tecnológica de Pereira. Liliana Giraldo Orrego y Luz Amparo Orozco Amaya (2008): Esta es una investigación empírico – analítica que presenta una propuesta de mejoramiento al proceso de selección e inducción tradicional

manejada en la Universidad tecnológica de Pereira, siendo un soporte al modelo de gestión de Talento Humano administrativo por competencias.

A nivel nacional se encontraron las siguientes tesis:

- Capacidades organizativas y de Talento Humano para el desarrollo del modelo de competencias en el Sena Regional Quindío. Liliana Ocampo Sepúlveda y Lina María Hernández Henao (Universidad de Manizales, Facultad de psicología, maestría en gerencia del Talento Humano).

A nivel internacional se encontraron las siguientes tesis relacionadas con esta investigación:

- Modelo de administración de recursos humanos basado en la gestión por competencias para distribuidoras de energía eléctrica. Tonny Mauricio López Villalva. Tesis previa a la obtención de grado de Magister en ciencias en administración de negocios eléctricos. (2009 – Quito). Esta tesis propone crear una herramienta administrativa por competencias capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en las distribuidoras eléctricas del país. Se presenta el tema en 4 capítulos: el primero orienta un estudio denominado DESECO. Ellos plantean que el objetivo final es crear un ambiente de mayor productividad con el bienestar del personal, sustentado en el paradigma constructivista que reconoce y valora su experiencia previa, la socializa, negocia y acuerda metas a ser alcanzadas, bajo la aplicación de un liderazgo moral como la instancia emocional de valores de mayor nivel para el beneficio y crecimiento de los componentes de la organización con una interacción permanente entre los procesos, los puestos de trabajo, las condiciones cognitivas, psicomotrices y comportamentales de los trabajadores, buscando su maduración laboral y psicológica, para que pongan en práctica las competencias exigidas para ser más competitivos.
- Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz de empresas industriales de Cali Colombia. Aida Florencia

Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata. Universidad de Valencia España. (2010). Se realizó una investigación de tipo cualitativa, en donde participaron 7 encargados de los procesos de Gestión Humana y sus respectivos jefes.

- Las competencias laborales: Una estrategia para la profesionalización de servidores públicos municipales. Víctor Manuel Olvera Cen. Instituto Politécnico Nacional (2007. México): Lo que esta investigación busca es describir, evaluar y certificar las competencias laborales de los servidores públicos municipales, con el propósito de contribuir a mejorar su profesionalización. En esta investigación se plantea la identificación y desarrollo de habilidades, competencias, actitudes y formación en valores, además de influir en el comportamiento de las personas al desempeñar sus funciones.

2.6 MARCO GEOGRAFICO O SITUACIONAL

El presente estudio, tendrá un marco situado en los municipios de Pereira y Dosquebradas, ya que allí se desempeñan los trabajadores pertenecientes a la Cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop.

Este estudio fue realizado durante un año comprendido desde Enero de 2010 hasta Diciembre del mismo año.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación parte de la necesidad de determinar y organizar un modelo de Gestión Humana por competencias para la cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop, donde se establecen las competencias organizacionales y específicas, con su respectivo manual y diccionario, partiendo de la teoría de competencias laborales.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo:

Descriptivo en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada⁴².

Así mismo, “Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados”⁴³.

Cualitativo, por que se refiere “al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”⁴⁴.

El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa – efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer como se da la dinámica o

⁴² OSPINA, William. Seminario Metodología de La Investigación Científica. 2006: Pereira., p. 11

⁴³ PINEDA, Metodología de la Investigación, Citado por LERMA, Héctor Daniel. Pereira. 2002. p. 85.

⁴⁴ DE LA CUESTA, Metodología de la Investigación, Citado por LERMA, Héctor Daniel. Pereira. 2002.

como ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. “Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos”.⁴⁵

Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones, partiendo de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Rothery, Grinnell, y Crswell, describen la investigación cualitativa como:

- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente (desde luego, se observan los cambios en diferentes variables y sus relaciones).
- En los cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo, es decir, la manera cómo van a medirse o evaluarse (aunque a veces si es posible)
- En que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizada, estructurada y predeterminada.
- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística (aunque el conteo, el análisis de contenido y el tratamiento de la información utilicen expresiones numéricas para analizarse después.”⁴⁶

La investigación es de corte descriptivo cualitativo, parte del estudio de una realidad existente, de una característica o procedimiento en conjuntos homogéneos, en este caso, los comportamientos que los trabajadores deben presentar para que su desempeño sea exitoso dentro de dicha organización.

Tiene como objeto diseñar el modelo de competencias organizacionales y específicas para Gestionando.coop, partiendo de la teoría de competencias laborales, con el fin de

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ ROTHERY, M.A, GRINNELL, R. y CRSWELL. Citador por HERNANDEZ, Sampieri. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill S.A, 2003. p. 12.

mejorar el desempeño de los trabajadores que prestan sus servicios en esta organización.

Al realizar este estudio, se pretende diseñar un modelo único de competencias adaptado a la cultura, planeación estratégica y objetivos organizacionales de Gestionando.coop; no se pretende generalizar las competencias organizacionales y específicas a todas las organizaciones o cooperativas, ni mucho menos comprobar hipótesis o predecir resultados.

Esta investigación se realiza en un ambiente natural, ya que se realiza dentro del ambiente laboral cotidiano de los trabajadores de la cooperativa y no se manipulan variables para modificar comportamientos.

Algunos de los medios de contacto empleados en la investigación fueron las entrevistas semi - estructuradas, la reflexión y la construcción colectiva a partir de talleres.

Luego de realizar estos modos de contacto, se dio lugar a una “objetivación”, la cual consiste en la recopilación y organización de los datos y resultados obtenidos, teniendo siempre como base la teoría sobre competencias laborales.

Finalmente se sistematiza, se condensa y se valida la información para así obtener los manuales, perfiles y diccionario de competencias para dicha organización.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

El universo está compuesto por los todos los cargos de la cooperativa de trabajo asociado Gestionando.coop y los cinco roles que se definieron en las diferentes reuniones realizadas con el equipo administrativo de la organización. A continuación se describen los diferentes procesos, los cargos que los componen y los diferentes roles.

- Proceso servicios administrativos

Gerente general

Director de Gestión Humana

Director de calidad

Director de compensaciones

- Proceso de Mantenimiento propiedad horizontal

Coordinador de propiedad horizontal

Servicios generales

Práctico de Mantenimiento en Jardinería y Ornamentación.

- Proceso de Lavado vehicular

Coordinador de lavado

Operario de lavado

- Proceso de Estaciones de Servicio

Coordinador de Estación de servicio

Representante de servicio al cliente

Lubricador

Auxiliar administrativa

Coordinador de centro tecnológico

Asesor comercial

Técnico de Servicios

- Proceso de mantenimiento empresarial

Director Ejecutivo

Asesores Técnicos

Auxiliar administrativa

Los roles están descritos en siguiente cuadro:

Conformación de la Unidad de Análisis			
Roles	Nombre	Descripción	Cargos
1	Gerencia	Realiza planeación estratégica y toman decisiones globales para la cooperativa.	Gerencia General Director Ejecutivo
2	Administrativos	Transforman las estrategias organizacionales en planes de acción. Toman decisiones específicas de sus áreas. Efectúan seguimiento a procesos. Podrían encargarse de gestión de personal a su cargo.	Dir. Gestión Humana Dir. Calidad Dir. Compensaciones Asesores Técnicos
3	Coordinadores	Efectúan los planes de acción dentro de su	Administrador de estación de servicio. Administrador de

		proceso. Coordinan los recursos asignados y el personal a cargo.	centro tecnológico. Administrador de Propiedad Horizontal Coordinador de lavado
4	Operativos	Efectúan los procesos misionales.	Operario de lavado Técnico de Servicios Lubricador Representante de servicio al cliente Práctico de Mantenimiento en Jardinería y Ornamentación Servicios generales
5	Apoyo	Brindan soporte a los coordinadores de proceso. Actualizan y gestionan información requerida por el proceso. Apoyan las metas organizacionales	Asesores comerciales Auxiliar administrativa Auxiliar administrativa EDS Auxiliar administrativa gremio

3.3 UNIDAD DE TRABAJO

De acuerdo a decisiones administrativas, se solicita la definición de competencias organizacionales y propias del rol sólo para los roles 1, 2, 3 y 4. Para tomar esta decisión el grupo administrativo, argumentó que estos son los roles más influyentes para el alcance de las metas organizacionales.

A continuación se muestra el cuadro que define los roles que componen la unidad de trabajo:

Conformación de la Unidad de Trabajo			
Roles	Nombre	Descripción	Cargos
1	Gerencia	Realiza planeación estratégica y toman decisiones globales para la cooperativa.	Gerencia General Director Ejecutivo
2	Administrativos	Transforman las estrategias organizacionales en planes de acción. Toman decisiones específicas de sus áreas. Efectúan seguimiento a procesos.	Dir. Gestión Humana Dir. Calidad Dir. Compensaciones Asesores Técnicos

		Podrían encargarse de gestión de personal a su cargo.	
3	Coordinadores	Efectúan los planes de acción dentro de su proceso. Coordinan los recursos asignados y el personal a cargo.	Administrador de estación de servicio. Administrador de centro tecnológico. Administrador de propiedad horizontal. Coordinador de lavado
4	Operativos	Efectúan los procesos misionales.	Operario de lavado Técnico de Servicios Lubricador Representante de servicio al cliente Practico de mantenimiento en Jardinería y Ornamentación Servicios generales

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 Entrevista Estructurada a Directivos y Coordinadores. La entrevista se realizó al momento de verificar información y establecer los manuales de funciones. La entrevista consta de 20 preguntas estructuradas, realizadas a todos los cargos administrativos (roles 1 y 2) y a los cargos de coordinación de procesos (rol 3). Anexo C

3.4.2 Talleres participativos con el comité identificador de competencias. Estos talleres de construcción colectiva, se realizaron en el momento de identificar tanto las competencias organizacionales como específicas. Inicialmente se identificaron las competencias organizacionales con un Comité de Competencias conformado por gerencia general, directores administrativos, coordinadores de procesos de lavado y estaciones de servicio. Al momento de identificar las competencias específicas se realizaron dos talleres, uno para los roles 1 y 2 y otro taller para los roles 3 y 4. En ambos talleres se estudiaron los manuales de funciones y por medio de lluvia de ideas se determinaron las competencias requeridas para los roles.

3.4.3 Panel de expertos, como forma de validación de competencias. Una vez establecidas las competencias organizacionales y específicas, la información fue organizada y estudiada por el panel de expertos, conformado por Gerencia General y Director de Calidad.

3.5. REFERENCIAS EXTERNAS

Con los anteriores instrumentos se hace un análisis de tipo descriptivo en término de las competencias generales y específicas requeridas en la organización, teniendo como soporte el marco teórico mencionado anteriormente.

3.5.1. Recolección de Información externa pertinente a la investigación. Con el fin de obtener mayor conocimiento acerca de la construcción de competencias en las diferentes empresas, se realizaron dos visitas a empresas líderes en la región con el fin de obtener, información real y pertinente a la investigación. Las empresas visitadas fueron: Ingenio Risaralda y Frisby S.A.

- **Ingenio Risaralda.** Allí se realizó una entrevista con el director de Gestión Humana quien explicó lo siguiente: Para la construcción del modelo de competencias se tuvo apoyo de IRISA CONSULTORES. Se crearon tres tipos de competencias como lo son las competencias organizacionales, competencias por nivel de gestión y competencias por área de gestión. La metodología empleada para la construcción de competencias se dio a través de panel de expertos conformado por los directivos de la organización. La validación fue realizada por los equipos de trabajo y gerencia general.
- **Frisby:** Igualmente se realizó una entrevista con la Directora Nacional de Gestión Humana quien argumentó la siguiente información: En esta empresa se utilizó la metodología, HAY GROUP para el desarrollo de las competencias organizacionales y la metodología funcional para el desarrollo de las competencias específicas.

Los descriptores de las competencias organizacionales están definidas de acuerdo a la organización vertical de la compañía, es decir, no se le exige el mismo nivel a los colaboradores operativos que a un directivo, estas competencias fueron definidas

por el equipo directivo, quienes se basaron en el direccionamiento estratégico de la compañía para establecerlas.

Las competencias específicas fueron determinadas por representantes de cada cargo quienes partieron de la lista de funciones para el desarrollo de estas.

Ambas competencias fueron validadas por panel de expertos.

La divulgación de las competencias se hizo a través de líderes que a nivel nacional socializaron los instructivos y cartillas de competencias.

4. ANALISIS DE RESULTADOS: MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

El presente capítulo muestra en forma detallada y específica los momentos que conforman el proceso de diseño del Modelo de Gestión por Competencias. El paso inicial del modelo es la elaboración y validación de los manuales de funciones de los cargos de la cooperativa, luego se definen, de manera participativa, y se validan las competencias organizacionales y específicas de los roles establecidos por el panel de expertos, lo que permite tener la información para establecer el diccionario de competencias y finalmente llegar al establecimiento de los perfiles de cargos por competencias, elemento esencial para estructurar el modelo por Competencias.

4.1 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Para la elaboración de los manuales de funciones se realizan entrevistas estructuradas dirigidas a toda el área administrativa y a los coordinadores de procesos.

A continuación se describen las etapas para la elaboración de los manuales de funciones:

4.1.1 Planeación del trabajo. Se establece un cronograma para la realización de entrevistas con los Directivos y Coordinadores de cada área. Se determina que dichas entrevistas serán realizadas en los sitios en los cuales se desarrollan cada uno de los procesos y los cargos que serán entrevistados:

En este proceso se realizan 26 entrevistas a los cargos, para así obtener los 16 manuales de funciones para Gestionando.coop. A continuación se relaciona el número de entrevistas realizadas por cargo:

Cargo persona entrevistada	Cargos para los cuales fue entrevistada
Gerente General	Gerente General Director Gestión Humana Director Calidad Director Compensaciones
Director Compensaciones	Director Compensaciones
Director Calidad	Director Calidad Coordinador Lavado Coordinador EDS Coordinador Centro Tecnológico Coordinador Propiedad Horizontal
Director Gestión Humana	Director Gestión Humana Coordinador Lavado Coordinador EDS Coordinador Centro Tecnológico Coordinador Propiedad Horizontal
Director Ejecutivo	Director Ejecutivo Asesores Técnicos
Coordinador Lavado	Coordinador Lavado Operarios de Lavado
Coordinador EDS	Coordinador EDS Representantes de Servicio al Cliente Lubricador
Coordinador Centro Tecnológico	Coordinador Centro Tecnológico. Técnico de Servicios.
Coordinador Propiedad Horizontal	Coordinador Propiedad Horizontal Práctico de Mantenimiento en

	Jardinería y Ornamentación. Servicios generales
--	--

4.1.2 Definición de información requerida para levantamiento de manuales de funciones.

- Identificación del cargo
- Cargo del jefe inmediato
- Personal a cargo
- Proceso al cual pertenece el cargo
- Cargos que dependen de su gestión
- Responsabilidades e indicadores de gestión
- Autonomía para tomar decisiones
- Relaciones internas y externas
- Situaciones críticas del cargo
- Comités a los cuales pertenece
- Informes periódicos a realizar
- Formación académica (necesaria e ideal)
- Experiencia laboral
- Conocimientos específicos del cargo.

4.1.3. Método de recolección de datos sobre cargos.

- Entrevistas estructuradas con el fin de obtener información verbal por parte de los directivos y coordinadores, tanto de descripción propia del cargo, como del personal a cargo. Anexo A (Instrumento Entrevista Estructurada Directores y Coordinadores).
- Observación directa: se empleó para la realización de los manuales de los cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, es decir, para los roles operativos (rol 4) de Gestioando.coop.

- Revisión documental: No existen registros documentales, por tanto el equipo investigador debió levantar toda la información pertinente para la elaboración de manuales.

4.1.4 Análisis y Recopilación de información.

- Se realiza análisis de los datos obtenidos en la etapa anterior por parte del grupo investigador teniendo en cuenta las siguientes preguntas: Que trabajo se hace? Para que lo hace? Quien lo hace? Como lo hace? Con que lo hace? Cuando lo hace?
- Se organiza de forma lógica y ordenada, la información dentro del esquema de formato establecido por las investigadoras y aprobado por el grupo directivo de la organización. Se busca que la redacción de los manuales sea clara, sencilla y comprensible para todos los trabajadores la Cooperativa.

4.1.5 Validación de información. Los manuales son validados por los directivos de la organización, teniendo en cuenta que la información presentada sea acorde con los objetivos de cada cargo y esté dirigida hacia el cumplimiento del Direccinamiento Estratégico.

Los comentarios o ajustes propuestos por parte del panel de expertos son los siguientes:

- Cada directivo analiza los cargos que tiene a cargo y realiza análisis de funciones, mirando pertinencia con los cargos ejecutados.
- Los objetivos de los cargos deben ser redactados de manera clara y comprensiva.
- Se debe eliminar la criticidad de las funciones ya que existen funciones con un mismo nivel de importancia y esto podría generar contratiempos durante la realización de las labores.
- Dentro de las responsabilidades de los cargos directivos se requiere establecer funciones acordes al ciclo PHVA.

4.1.6 Resultado final: Aprobación de manuales de funciones. Una vez llevada a cabo la validación, se presentan los documentos formales a la dirección de la organización. Anexo B. (Manuales de Funciones).

Los manuales de funciones son el elemento base para el desarrollo de cualquier proceso al interior de Gestionando.coop, ya que permiten tener la claridad de funciones, responsabilidades y objetivos de procesos y de esta manera direccionar al personal hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

4.2 DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Luego de realizar manuales de funciones, se establecen las competencias organizacionales propias de esta organización. Para ello se debe tener un conocimiento claro del Direccionamiento Estratégico y de la cultura de la organización. Es por esto que la construcción de estas debe ser participativa y con gran compromiso por parte de Gerencia y cargos administrativos.

Esta etapa estuvo conformado por varios momentos:

4.2.1. Conformación de Comité de Competencias. Se crea un Comité de Competencias conformado por seis personas pertenecientes a cargos directivos y de coordinación, conformado por: Gerencia General, Director Calidad, Director Gestión Humana, Director Compensaciones, Coordinador Centro Tecnológico, Coordinador Lavado.

4.2.2. Métodos de recolección de datos. Elaboración y desarrollo de talleres. Después de conformado el Comité de Competencias, el equipo investigador realiza un taller de sensibilización e identificación de competencias que contiene los siguientes momentos:

- Exposición de planeación estratégica de Gestionando.coop: Misión, Visión, Principios Cooperativos, Valores, Política de Calidad, Objetivos Globales de La Organización, Organigrama y Procesos Empresariales.
- Sensibilización sobre tema de competencias: definiciones de competencias, palabras claves, tipos de competencias (técnicas y comportamentales), importancia de las competencias, abordaje desde normas de calidad (ISO 9001, numeral 6.2.)
- Identificación y elección de roles a trabajar por competencias:
 - Rol 1: Gerencia
 - Rol 2: Administrativos
 - Rol 3: Coordinadores
 - Rol 4: Operativos
- Lluvia de ideas acerca de los siguientes temas:
 - Situación actual y futura de la organización.
 - Elementos diferenciadores de la organización.
 - Ideal del personal de la organización.
- Construcción participativa: Luego de realizar el taller se identifican, de manera grupal, los comportamientos que deben evidenciarse en todo el personal de la organización. Se agrupan estos comportamientos por similitud y luego se les asigna nombre a cada uno de ellos, siendo estos, las competencias organizacionales identificadas para Gestionando.coop.

4.2.3. Análisis y recopilación de información. A partir de los datos recolectados en el taller, el grupo investigador organiza la información y construye definiciones de competencias organizacionales con sus respectivos comportamientos.

Durante la recopilación de datos se analiza que las competencias presentan amplias definiciones por lo cual se determina el establecimiento de sub-competencias que abarcan el significado total dado por el Comité de Competencias y permite una mayor facilidad en el establecimiento de comportamientos.

Las competencias identificadas son las siguientes:

Nombre Competencia	Sub - Competencia
Cooperativismo	Trabajo en equipo
	Identidad
	Autogestión
Servicio al cliente	Servicio
	Imagen
Orientación a resultados	Cumplimiento de metas
	Responsabilidad y compromiso

4.2.4. Validación. Se realiza con el panel de expertos conformado por Gerente y Director Calidad. Se analizan las competencias elegidas y sus respectivos comportamientos, así como la pertinencia y objetividad de la propuesta.

Los comentarios o ajustes propuestos por parte del panel de expertos son los siguientes:

- **Servicio al cliente.**

Anteriormente: Deseo de ayudar y de servir a los clientes. Es conocer y satisfacer sus necesidades, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Sugerencia: Deseo de ayudar y de servir a los clientes. Es conocer y satisfacer sus necesidades. así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.

- **Servicio**

Anteriormente: Tiene una actitud propositiva, proporcionando ideas que puedan ser transformadas en estrategias de mejoramiento del servicio.

Sugerencia: Tiene una actitud propositiva, transmitiendo ideas que puedan ser transformadas en estrategias de mejoramiento del servicio.

- **Imagen**

Anteriormente: Conoce los protocolos de presentación y trato tanto al cliente interno como externo, manejando una imagen impecable ante estos.

Sugerencia: Conoce los instructivos de presentación y trato tanto al cliente interno como externo, manejando una imagen impecable ante estos.

Anteriormente: no existía el comportamiento señalado a continuación:

Sugerencia: Conserva una excelente presentación personal y su dotación en perfecto estado.

Anteriormente: Maneja una comunicación clara y de formalidad hacia los clientes tanto internos como externos.

Sugerencia: Maneja una comunicación clara, respetuosa y formal hacia los clientes tanto internos como externos.

• **Orientación a resultados.**

Anteriormente: Es la motivación para cumplir a cabalidad con las metas en los tiempos establecidos, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.

Sugerencia: Es la motivación para cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, en los tiempos establecidos, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.

- **Cumplimiento de Metas**

Anteriormente: Cumple a tiempo y cabalmente con las tareas y objetivos implantados, en los tiempos establecidos y lineamientos establecidos por la organización

Sugerencia: Cumple cabalmente con las tareas y objetivos acordados, en los tiempos requeridos y lineamientos establecidos por la organización.

Anteriormente: Apoya al equipo de trabajo en todo lo necesario para permitir el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Sugerencia: Trabaja coordinadamente con su equipo de trabajo lo que permite el cumplimiento de objetivos organizacionales.

• **Cooperativismo**

Anteriormente: Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que les permite ser más fuertes y competitivos, bajo unos principios y valores de honestidad, igualdad y justicia.

Sugerencia: Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que les permite ser más fuertes y competitivos, bajo unos principios y valores cooperativos.

- **Identidad**

Anteriormente: se sugiere ingresar dos nuevos comportamientos en identidad, relacionados a continuación:

Sugerencia:

Se identifica y comporta como cooperado, participando activamente de los procesos administrativos, de dirección y de control de la cooperativa.

Conoce y entiende la estructura organizacional de la cooperativa, y respeta los conductos regulares de la misma.

4.2.5 Resultado final: Competencias Organizacionales. A partir de las recomendaciones dadas en el proceso de validación, se realizan las respectivas correcciones a las tres competencias organizacionales (Cooperativismo, Servicio al Cliente y Orientación a Resultados), quedando el documento final de la siguiente manera: Anexo C. (Manual de Competencias Organizacionales).

4.3 DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Al haber establecido las competencias organizacionales se procede a establecer las competencias específicas por roles, teniendo en cuenta que la unidad de trabajo de esta investigación son los roles 1 (Gerencial), 2 (Directivos), 3 (Coordinadores) y 4 (Operativos).

4.3.1 Planeación de trabajo. El grupo investigador, con el apoyo de Gerencia, determina establecer las competencias específicas a partir del desarrollo de talleres participativos que tienen lugar en la cooperativa en horario de trabajo que facilite la presencia del comité investigador de competencias. Se establece que para la identificación de competencias específicas de roles 1 y 2 participan Gerente, Director Calidad, Director Gestión Humana y Director Compensaciones. Para la identificación de competencias específicas de roles 3 y 4 participan Director Calidad, Director Gestión Humana y Coordinadores de Procesos.

4.3.2 Métodos de recolección de información. Elaboración y desarrollo de talleres. Para definir y establecer las competencias específicas de roles, se realizan dos talleres. En el primero se analizan los roles 1 y 2 y en el segundo taller se analizan los roles 3 y 4. Estos talleres son participativos y se llevan a cabo mediante lluvias de ideas. En cada taller se analiza cada rol de manera independiente, teniendo la misma metodología para cada momento:

- Sensibilización sobre tema de competencias: al igual que en el proceso de identificación de competencias organizacionales, se realiza una aproximación a la teoría de competencias: definición de competencias, palabras claves, tipos de competencias con énfasis en las competencias comportamentales específicas, importancia de las competencias.
- Sensibilización sobre roles a analizar, teniendo en cuenta los cargos que los conforman. Queda claro que en el primer taller se identifican las competencias específicas para los roles 1 y 2 y en el segundo taller se identifican las competencias para los roles 3 y 4.
- Inventario de cargos. Se estudian los manuales de funciones actualizados y validados en el primer momento de esta investigación.
- Semejanzas de cargos dentro de un mismo rol. Se conforman parejas y estas deben analizar las semejanzas existentes entre los cargos de un mismo rol, de acuerdo a la misión y las responsabilidades.
- Análisis de comportamientos que conllevan al éxito de los cargos. Se realiza actividad grupal en la cual se debe registrar los comportamientos que conllevan al éxito del cargo.
- Socialización. Cada grupo expone los resultados obtenidos en el ejercicio. El equipo investigador es el encargado de llevar registro de la información dada por cada grupo.
- Construcción participativa. El equipo de trabajo agrupa los comportamientos por similitud y luego se les asigna nombre a cada uno de ellos, siendo estos las competencias específicas de cada rol objeto de esta investigación.

4.3.3 Análisis y recopilación de información. A partir de los datos recolectados en el taller, el grupo investigador organiza la información y construye definiciones de competencias específicas por rol con sus respectivos comportamientos.

Al igual que en el proceso de identificación de competencias organizacionales, se analiza que las competencias presentan amplias definiciones por lo cual se determina el establecimiento de sub-competencias que abarcaran el significado total dado por el Comité de Competencias y permiten una mayor facilidad en el establecimiento de comportamientos. Sin embargo no todas las competencias específicas presentan sub-competencias, esto depende de la complejidad de la definición de cada competencia.

Aunque en algunos roles las competencias son las mismas, los comportamientos que deben evidenciar los trabajadores de cada rol son diferentes.

Las competencias específicas identificadas son las siguientes:

Rol 1: Gerencial	
Nombre Competencia	Sub - Competencia
Planeación estratégica	Planeación y organización
	Adaptabilidad al cambio
	Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios
Liderazgo	Desarrollo de equipos
	Empoderamiento
Solución a problemas	
Comunicación	

Rol 2: Directivos	
Nombre Competencia	Sub - Competencia
Planeación estratégica	Planeación y organización
	Adaptabilidad al cambio
	Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios
Liderazgo	Desarrollo de equipos
	Empoderamiento
Solución a problemas	
Comunicación	

Rol 3: Coordinadores	
Nombre Competencia	Sub - Competencia
Liderazgo	Desarrollo de equipos
	Empoderamiento
Solución a problemas	
Trabajo bajo presión	

Rol 4: Operativos	
Competencia	Sub - Competencia
Trabajo bajo presión	
Manejo efectivo de recursos	
Habilidad física	

4.3.4 Validación. Se realiza con el panel de expertos conformado por Gerente y Director Calidad. Se analizan las competencias elegidas y sus respectivos comportamientos, así como la pertinencia y objetividad de la propuesta.

Las recomendaciones dadas en el proceso de validación son las siguientes:

- **Planeación estratégica**
 - **Planeación y organización**

Rol 1

Anteriormente. Evalúa los resultados de la gestión y establece alternativas de mejoramiento.

Sugerencia. Evalúa y controla los resultados de la gestión y establece alternativas de mejoramiento.

Rol 2

Anteriormente: Es metódico y organizado.

Sugerencia: Es metódico y organizado, al distribuir las tareas y funciones. Administra adecuadamente el tiempo

- **Adaptabilidad al Cambio**

Rol 2

Anteriormente: Esta informado y actualizado de los cambios en el entorno, relacionados con los procesos internos que se desarrollan en la cooperativa.

Sugerencia: Esta informado y actualizado de los cambios en el entorno, relacionados con el proceso a cargo.

- **Liderazgo**
 - **Desarrollo equipo**

Rol 1

Sugerencias: se sugiere eliminar el siguiente comportamiento e incorporarlo dentro de la definición de Liderazgo:

Es visto como una figura de autoridad que genera seguridad y credibilidad en los trabajadores.

La definición de Liderazgo queda de la siguiente manera:

- **Liderazgo.** Capacidad de motivar, a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo cumpla sus metas de trabajo, empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.

Rol 2

Se sugiere unir los siguientes comportamientos:

- Motiva al equipo de trabajo para la consecución de los objetivos.
- Es observador de su equipo de trabajo y lo orienta hacia la consecución de objetivos.

El comportamiento queda de la siguiente manera:

Identifica las necesidades de su equipo de trabajo y los motiva y orienta hacia la mejora continua y consecución de objetivos.

Rol 3

Anteriormente. Conoce los métodos que le permitan realizar un control permanente sobre el proceso a cargo.

Sugerencia. Conoce los métodos e instructivos de trabajo que le permitan realizar un control permanente sobre el proceso a cargo.

Anteriormente. Es una persona abierta a la escucha y sugerencias dadas por su equipo de trabajo.

Sugerencia. Es una persona abierta a la escucha y sugerencias dadas por su equipo de trabajo. Se retroalimenta de las sugerencias y observaciones de su equipo.

- **Empoderamiento.**

Rol 1

Anteriormente.

- Proporciona dirección y define responsabilidades
- Delega en el equipo de trabajo, la ejecución de las diferentes estrategias organizacionales, basadas en el potencial de los integrantes del equipo, hace seguimiento y exige resultados.

Sugerencia. Se sugiere unir los dos comportamientos:

Proporciona dirección, define y delega en el equipo de trabajo, la ejecución de las diferentes estrategias organizacionales, basadas en el potencial de los integrantes del equipo, hace seguimiento y exige resultados.

- **Solución a Problemas**

Rol 2

Anteriormente. Tiene conocimiento del proceso a su responsabilidad, de las diferentes técnicas de análisis y de las directrices dadas por la gerencia.

Sugerencia. Tiene conocimiento del proceso bajo su responsabilidad, identifica los problemas efectivamente y aplica las diferentes técnicas de análisis y las directrices dadas por la gerencia.

Rol 3

Anteriormente. Tiene amplio conocimiento técnico de su área a responsabilidad que le permite evaluar las dificultades presentadas y sus posibles soluciones.

Sugerencia. Tiene amplio conocimiento técnico del área bajo su responsabilidad que le permite evaluar las dificultades presentadas y sus posibles soluciones.

Anteriormente. Analiza métodos de trabajo que facilitan el desarrollo del proceso que lidera, de manera efectiva.

Sugerencia. Analiza métodos de trabajo que facilitan, de manera efectiva, el desarrollo del proceso que lidera.

- **Trabajo Bajo Presión**

Rol 3

Anteriormente. Tiene conocimientos en planeación y organización de trabajo.

Anteriormente. Emplea diferentes técnicas de planeación de actividades, para controlar el estrés y las emociones.

Sugerencia. Tiene conocimientos en planeación y organización de trabajo, lo que le permite para controlar el estrés y las emociones fuertes.

- **Manejo efectivo de recursos**

Se sugiere poner en primer lugar en comportamientos el siguiente:

Rol 4

- Conoce el tipo de materiales o insumos necesarios para realizar adecuadamente su labor y la manera en que estos deben ser empleados.

4.3.5 Resultado final: Competencias específicas. A partir de las recomendaciones dadas en el proceso de validación, se realizan las respectivas correcciones quedando el documento final de la siguiente manera: Anexo D. (Manual de Competencias Específicas).

4.4 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

A partir de las definiciones de competencias organizacionales y específicas, establecidas por el Comité de Competencias y sus respectivas validaciones por el panel de expertos, se procede a elaborar el diccionario que contiene las definiciones.

Este documento es único y ajustado al Direccionamiento Estratégico, necesidades, procesos y cargos desarrollados dentro de la cooperativa, el cual es una herramienta de apoyo constante en los procesos de Gestión Humana, y además, permite uniformidad en el lenguaje.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

Competencias Organizacionales:

1. Cooperativismo

- Trabajo en equipo
- Identidad
- Autogestión

2. Servicio al cliente

- Servicio
- Imagen

3. Orientación a resultados

- Cumplimiento de metas
- Responsabilidad y compromiso

Competencias Específicas:

1. Planeación Estratégica

- Planeación y organización.
- Adaptabilidad al cambio
- Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios

2. Liderazgo

- Desarrollo de equipo
- Empoderamiento

3. Solución a problemas

4. Comunicación

5. Trabajo bajo presión

6. Manejo efectivo de recursos

7. Habilidad física

El diccionario de competencias para Gestionando.coop se encuentra en el

Anexo E.

4.5 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Una vez obtenido el diccionario de competencias, se procede a documentar las competencias organizacionales y específicas dentro de los perfiles de cargos.

Los perfiles son el punto de referencia para el desarrollo de los procesos de Gestión Humana, tales como: reclutamiento, selección, inducción, re inducción, evaluación y gestión del desempeño, formación, capacitación y escala salarial.

Se diseñan 16 perfiles organizados de acuerdo a los procesos a los cuales pertenecen:

Proceso	Perfiles diseñados
Servicios Administrativos	Gerente General Director Calidad Director Gestión Humana Director Calidad
Servicio Mantenimiento Empresarial	Director Ejecutivo Asesor Técnico
Estaciones de Servicio (EDS)	Coordinador Estación de Servicio Coordinador Centro Tecnológico Representante de Servicio al Cliente Lubricador Técnico de Servicios
Lavado vehicular	Coordinador Lavado Operario de lavado
Mantenimiento Propiedad Horizontal	Coordinador Propiedad Horizontal

	Practico en Mantenimiento de Jardinería y Ornamentación Servicios Generales
--	---

Los perfiles por competencias se presentan en el Anexo F.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS: RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA POR GESTIONANDO.COOP

Una vez elaborados los perfiles por competencias, el Área de Gestión Humana debe elaborar los procedimientos de los demás procesos de Gestión Humana basados en las competencias y los comportamientos determinados por el Comité de Competencias y validados por el Panel de Expertos. En primer lugar se debe realizar un análisis de brechas entre los perfiles de los cargos y las competencias reales de las personas que desempeñan dichos cargos, a partir de este análisis establecer la planificación de necesidades de formación y capacitación que permita elevar el desempeño, pues se entiende que la mejora continua de los trabajadores es lo principal para el alcance de metas organizacionales. Este plan debe tener como meta la reducción de la brecha entre las competencias esperadas y las competencias existentes de los trabajadores.

Queda claro que estas son las sugerencias dadas por el grupo investigador para continuar con el proceso, donde se debe:

- Definir las diferencias entre las competencias existentes y las esperadas.
- Definir la formación que requieren los trabajadores.
- Documentar las necesidades de formación.

La organización, en el momento de implementar procesos de capacitación, debe tener en cuenta que existen competencias fácilmente entrenables o desarrollables y que permiten fácil transferencia de entrenamiento a la realidad laboral (conocimientos, destrezas y habilidades), mientras que hay otras en donde el aprendizaje es de mayor complejidad (actitudes, valores, autoconceptos, rasgos de personalidad). Esto también debe ser tenido en cuenta en los procesos de selección.

Los planes de mejora consisten en redactar acciones concretas con el objetivo de desarrollar las competencias evaluadas.

Gestionando.coop, adquiere una responsabilidad inmensa al desarrollar gestión por competencias, porque en este proceso se realizan programas de desarrollo que permiten actualizar y/o potencializar competencias técnicas y competencias comportamentales, las cuales son indispensables para el desempeño exitoso de las personas en su organización y a la vez estos programas permiten mantener la motivación de los trabajadores ya que ellos van a ver que sus conocimientos no se vuelven obsoletos a través del tiempo, sino que la organización se preocupa porque cada vez los trabajadores sean más competentes en lo que hacen. La gestión del desempeño por competencias permite entonces que haya un gana-gana (gana la empresa y gana el trabajador).

Gestionando.coop, en su proceso de implementación de un Departamento de Gestión Humana basada en competencias, debe entender que la gestión del desempeño, debe ser un proceso continuo e integrado, es decir, se debe abandonar el concepto de evaluación anual y este debe ser sustituido por el concepto de acompañamiento y retroalimentación permanente.

La gestión por competencias permitirá a Gestionando.coop identificar que los puestos que los trabajadores ocupan sean los más adecuados a sus competencias comportamentales. Desde el proceso de selección lo que se busca es que la persona ocupe un puesto para el cual tenga las capacidades y que lo motive a realizarlo, sin embargo el proceso de Gestión Humana no se agota en la selección, debe haber un seguimiento constante al trabajador y un apoyo a su desarrollo para que este continúe teniendo los conocimientos y competencias requeridos para seguir desempeñándose de forma exitosa. Gestionando.coop debe tener presente que estamos en un mundo cambiante y los conocimientos que se requieren hoy para tener un desempeño exitoso, podrán ser diferentes el día de mañana.

Los evaluadores de Gestionando.coop deben estar además, formados en observación de comportamientos y en manejo de entrevistas, ya que es el método más utilizado tanto en selección como en gestión del desempeño por competencias.

Gestionando.coop debe tener claro que si desea mantenerse competitiva en el mercado, debe preocuparse por incrementar los conocimientos y desarrollar las habilidades de sus trabajadores. La organización debe entonces volverse centro de aprendizaje permanente, donde el factor crítico sea siempre el trabajador. Toda la gestión estratégica de la empresa debe girar entonces alrededor de la expansión de los conocimientos de sus trabajadores.

Es importante aclarar que lo anteriormente mencionado, es el proceso a seguir por parte del Área de Gestión Humana de Gestionando.coop. La presente investigación es la base que permitirá el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción reinducción, entrenamiento, capacitación y gestión del desempeño.

6. CONCLUSIONES

- El Direccionamiento Estratégico y la Cultura Organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales; las que a su vez, permiten determinar las habilidades, destrezas y actitudes que deben evidenciar los trabajadores de la cooperativa para el logro de dicho Direccionamiento. Por tanto, los manuales de funciones y las competencias orientarán la gestión humana de Gestionando.coop.
- Se elaboraron 16 manuales de funciones, de los cuales 2 pertenecen al rol gerencial, 4 al rol directivo, 4 al rol de coordinación y 6 al rol operativo.
- Los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización, permiten identificar claramente la misión y responsabilidades del cargo, lo que a su vez es una herramienta para la identificación de las competencias específicas.
- El manual de competencias es una herramienta útil para la ejecución de los procesos de gestión humana por competencias, ya que operacionaliza las conductas que conforman cada una de estas.
- Se establecieron 3 Competencias Organizacionales como lo son Cooperativismo, Servicio al Cliente y Orientación a Resultados. Igualmente se establecieron 4 competencias específicas para el rol 1 o gerencial (Planeación estratégica, Liderazgo, Solución a problemas y Comunicación) 4 competencias específicas para el rol 2 o directivos (Planeación estratégica, Liderazgo, Solución a problemas y Comunicación), 3 competencias específicas para el rol 3 o Coordinadores (Liderazgo, Solución a problemas y Trabajo bajo Presión) y 3 competencias específicas para el rol 4 u operativos (Trabajo bajo presión, Manejo Efectivo de Recursos y Habilidad Física). Estas competencias permitirán al departamento de Gestión Humana, orientar con claridad sus procesos.

- Se elaboró el diccionario de competencias el cual contiene las definiciones ajustadas a las necesidades, objetivos y direccionamiento estratégico de Gestionando.Coop.
- El modelo de competencias permitirá a Gestionando.coop orientar los procesos de gestión humana.
- El modelo de gestión por competencias permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados, debido a que se manejan definiciones específicas para la cooperativa y comportamientos observables para los cargos de Gestionando.coop.

7. RECOMENDACIONES

- Gestionando.coop debe desarrollar cada uno de los procesos de la Gestión Humana, con base en las competencias estructuradas en esta propuesta, con el fin de implementar un modelo completo de gestión humana por competencias.
- Los trabajadores deben conocer tanto la teoría de competencias como las competencias y los comportamientos propios de su rol, con el fin de mejorar su desempeño en el desarrollo de las funciones.
- La gerencia debe conservar su compromiso con la implementación del modelo de gestión humana por competencias, con el fin de liderar su ejecución a través de todos los procesos de la gestión del talento humano.
- Se debe consolidar un grupo de trabajadores (comité de gestión por competencias) que tenga como finalidad el apoyo constante a la continuidad del modelo y el fortalecimiento de los procesos de gestión humana basados en competencias.
- El modelo por competencias debe divulgarse a todos los trabajadores de la Cooperativa, mediante los procesos de inducción o reinducción.
- Gestionando.coop debe realizar análisis de brechas con el fin de identificar las diferencias entre las competencia existentes y las competencias esperadas de los trabajadores, y así poder implementar un plan de mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Marta. Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1ª edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.

-----, Selección por Competencias. 1ª edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.

CALDERÓN, Gregorio. Pensamiento y gestión. Barranquilla: Universidad del norte: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia: 2002.

DECRETO 4588 del 2006. Colombia

DIAZ, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla.

-----, Tutorial Aplicativo Assesment Center. Barranquilla.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, Jhon. Administración un enfoque basado en competencias. Ed. Thompson, México: 2002.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. 3 edición. Editorial Mc Graw Hill S.A., México: 2003.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Pereira: 2002.

LEVI- LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. 2 edición. Ediciones Gestión 2000.com. Barcelona: 2002

LEY 79 de 1988. Colombia.

LEY 1233 de 2008. Colombia.

NTC ISO 9001: 2000. Manual para las pequeñas empresas. Guía sobre la norma ISO 9001:2000. ICONTEC. Bogotá: 2001.

NTC ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. ICONTEC. Bogotá: 2004

OSPINA, William. Seminario Metodología de La Investigación Científica. Pereira: 2006.

PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. 1ª edición. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid: 2001.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRECTIVOS Y COORDINADORES

MANUAL DE FUNCIONES

1. Cuál es el nombre del cargo?

2. Cual es nombre del cargo del jefe inmediato?

3. Cuantas personas desempeñan este cargo?

4. Cuál es el nombre del proceso al cual pertenece?

5. Cuantos y cuales cargos le reportan directamente a este cargo?

6. Cuál es el propósito del cargo?

7. Cuáles son las responsabilidades de su cargo (que debe hacer, para que lo debe hacer, cuales son los indicadores de gestión)?

8. Que decisiones del cargo no requieren consulta?

9. Que temas deben ser consultados con el jefe inmediato para tomar decisiones?

10. Con quien se debe relacionar externamente y para que?

11. Con quien se debe relacionar internamente y para que?

12. Cuales son las situaciones críticas del cargo?

13. Este cargo tiene obligación de responder por?

14. De que comités o reuniones periódicas debe participar (nombre, participantes, objetivo)?

15. Que informes periódicos debe generar este cargo?

16. Que informes periódicos requiere este cargo?

17. Que formación académica debe tener como mínimo la persona que ocupa este cargo?

18. Que formación académica considera usted deseable para el desarrollo de este cargo?

19. Que experiencia debe tener la persona que ocupa este cargo?

20. Que conocimientos específicos debe tener la persona que ocupa este cargo?

ANEXO B

MANUALES DE FUNCIONES GESTIONANDO.COOP

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Consejo de administración	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios administrativos		
ROL	N. 1.		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Directores administrativos
Asesores externos

MISION DEL CARGO
Ejercer la representación legal de la Cooperativa, ejecutar las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración y coordinar las actividades administrativas de la Cooperativa para su correcto desarrollo.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Liderar funciones de control interno en orden a mejorar los procedimientos y la calidad de los servicios, los productos y los procesos de la empresa, tanto en lo empresarial como en lo asociativo.	Servicios de excelente calidad que satisfagan las necesidades de las empresas receptoras del servicio y los trabajadores asociados.	Encuestas de Satisfacción cliente interno y externo y personal administrativo.

Velar por que todas las personas al servicio de la cooperativa cumplan estrictamente sus obligaciones y ejercer las funciones de vigilancia, supervisión y sanción que corresponda según los reglamentos internos de personal, dando cuenta oportuna a los órganos de administración y vigilancia de la entidad.	Trabajadores Asociados y personal Administrativo cumpliendo con sus obligaciones.	Encuestas de Satisfacción cliente interno y externo y personal administrativo. Evaluación de desempeño.
Organizar, dirigir y ejecutar los actos necesarios y encaminados a cumplir las actividades de las diferentes secciones.	Cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Indicadores de los objetivos propuestos.
Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa.	Cumplir con los plazos de pagos establecidos.	Pagos al día en las diferentes obligaciones.
Enviar al organismo correspondiente, los balances y anexos, los datos estadísticos y demás documentos que exija este ente, dentro de los términos establecidos por las normas vigentes.	Cumplimiento de todos los requerimientos legales.	Auditarías de las entidades reguladoras.
Promover la empresa y sus actividades, licitar o concursar, elaborar propuestas y generar proyectos auto-sostenibles y rentables para ser presentados al consejo de administración y ejecutados por la cooperativa.	Crecimiento y fortalecimiento de la Cooperativa.	Proyectos y/o convenios ejecutados.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES	
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)	
Los permitidos por el estatuto	

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Los no permitidos por el estatuto

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresas clientes	C	Gestión empresarial, desarrollo empresarial y seguimiento a procesos.
Autoridades	P	Gestionar permisos/ Normatividad sector Solidario.
Entidades comerciales	P	Desarrollo de convenios.
Entidades bancarias	P	Gestión de recursos económicos y financieros.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Consejo de administración	C/P	Apoyar decisiones, abrir espacios al interior de las empresas y apoyo en gestión de proyectos.
Asamblea General de asociados	C/P	Toma de decisiones
Área Administrativa	C/P	Desarrollo de la gestión empresarial
Asesores externos	P	Apoyo en decisiones administrativas.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Normatividad cambiante.
Gestión de recursos económicos.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Consejo de administración	Mensual	Representante legal Miembros de consejo. Revisora fiscal Director de Gestión Humana Director de calidad	Tomar decisiones y realizar seguimiento a procesos.
Planeación Estratégica.	Mensual	Director de Gestión Humana. Director de calidad Director de nomina y contabilidad Gerente general Presidente del consejo de administración	Cumplir con indicadores de Gestión. Planear proyectos encaminados a auto sostenimiento.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de gestión	Mensual	Consejo de administración	Alto
Informe de gestión	Anual	Asamblea general de asociados	Alto
Actas de consejo de administración	Mensual	Consejo de administración	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Avance de proyectos	Mensual	Asesores Técnicos	Alto
Informes contables.	Trimestral	Contador Revisoría fiscal	Alto
Informe caja menor	Quincenal	Directora de nomina y contabilidad	Alto
Informe de gestión por parte del área administrativa.	Mensual	Áreas administrativas	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE CALIDAD		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios administrativos		
ROL	N. 2.		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Gerente
Coordinadores de procesos
Consultores
Integrantes del comité de calidad
Áreas administrativas

MISION DEL CARGO
Dirigir y mantener el sistema de gestión de calidad, garantizando la mejora continua de los procesos de la empresa y el aumento de la satisfacción de los clientes.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)

Organizar y elaborar procedimientos del sistema de gestión de calidad.	Realizar procedimientos acordes a las actividades de la Cooperativa.	Sistema de calidad conforme a las necesidades de la Cooperativa.
Controlar la estructura documental de la Cooperativa.	Garantizar un sistema de calidad estandarizado.	Documentos y procesos unificados.
Manejo y control de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Contribuir al mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad de la Cooperativa.	Toma de acciones C/P/M
Planificar, coordinar y realizar auditorías internas.	Verificar la efectividad del sistema de gestión de calidad.	Resultados de las auditorías.
Tomar acciones derivadas del seguimiento y la medición de los procesos.	Verificar la conformidad de los procesos.	Resultados del seguimiento.
Mantener el sistema de Gestión de Calidad.	Cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa.	Análisis de los objetivos e indicadores de gestión.
Ejercer las funciones que le sean asignadas al secretario del comité de calidad.	Adecuado funcionamiento del comité.	Actividades que benefician la Cooperativa.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta <i>(Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas)</i>
Creación de documentos y procesos que beneficien la cooperativa.
Solicitar información de proveedores certificadores del Sistema de Gestión de Calidad
Programación de encuestas de satisfacción
Programación de Auditorias

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Aprobación de documentos
Objetivos de gestión de calidad
Indicadores de objetivos

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Proveedor del Sistema de Gestión de Calidad	P	Contratar auditorias o certificación
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Asociados de la cooperativa	C	Realizar encuestas de satisfacción y medir el cumplimiento de objetivos.
Empresas clientes	C	Medir satisfacción, cumplimiento de objetivos e identificar las necesidades.
Administrativos de la Cooperativa	P	Coordinar objetivos del sistema de gestión de calidad, recibir información del sistema y documentar procesos.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Concientizar a los asociados de la importancia del Sistema de Gestión de Calidad, para que realicen adecuadamente los procesos exigidos por el sistema.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité de Calidad	Mensual	Miembros del comité de calidad	Verificar el cumplimiento, aprobación y planeación del Sistema de Gestión de Calidad
Comité Auditor	Anual	Audidores Internos o Externos	Cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos llevados a cabo por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Planeación Estratégica.	Mensual	Director de Gestión Humana. Director de calidad Director de nomina y contabilidad Gerente general Presidente del consejo de administración.	Cumplir con indicadores de Gestión. Planear proyectos encaminados a auto sostenimiento.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de Encuesta de Satisfacción de clientes.	Anual	Gerencia	Alto
Informe de cumplimiento de Indicadores de Gestión.	Mensual	Gerencia	Alto
Informe del avance del Sistema de Gestión de Calidad.	Mensual	Gerencia	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informe de auditorías internas.	Anual	Comité Auditor	Alto
Informe de Revisión por la dirección.	Anual	Gerencia	Alto
Informe de Evaluación de Desempeño	Anual	Directora de Gestión Humana	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE COMPENSACIONES		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios administrativos		
ROL	N. 2		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Coordinadores

MISION DEL CARGO
Realizar todas las actividades relacionadas con las compensaciones ordinarias y extraordinarias, descansos remunerados, trabajo en domingos y festivos, así como todo lo demás relacionado en forma directa con la retribución y pago a que tiene derecho el trabajador asociado por la labor desempeñada. De igual manera realizar la selección de proveedores y requerimientos y verificación de compras para la Cooperativa.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Entregar información pertinente para realizar el pago de seguridad social.	Realizar el pago de acuerdo a las compensaciones obtenidas por los asociados.	Pago de seguridad social incluidas todas las novedades reportadas en el mes.
Realizar compra de insumos/dotaciones/útiles de oficina y papelería.	Desarrollar la actividad económica.	Prestación de servicio de manera efectiva y oportuna.

Ingresar al programa contable toda la información del nuevo trabajador asociado, en lo relacionado con el tipo de compensación, fechas de pago, aportes sociales, de acuerdo a lo establecido en el acto cooperativo y a los regímenes de compensaciones de la Cooperativa.	Programa contable actualizado.	Auditoría contable.
Programar y realizar pagos(proveedores/asociados/s servicios de bienestar social)	Cumplir con las obligaciones de la cooperativa.	Pagos realizados de acuerdo a los plazos y convenios.
Entregar información contable al contador y revisor fiscal.	Realizar pago de impuestos y obligaciones.	Pago oportuno de declaraciones tributarias.
Elaboración de conciliaciones bancarias.	Información bancaria real.	Conciliaciones documentadas
Elaboración de compensaciones	Generar pagos a asociados.	Pagos oportunos.
Elaboración de facturas.	Generar cobros	Recaudo de cartera
Contabilizar todos los documentos pertinentes a servicios, compra de insumos, dotaciones, vigilancia y convenios).	Tener contabilidad real (pasivos/ingresos/CXC)	Información condensada cada mes, con le fin de elaborar estados financieros.
Seleccionar y archivar documentos.	Tener documentación organizada y de fácil consulta.	Información archivada en orden, cronológica y de acuerdo al tipo de documento.
Revisar mensualmente las cuentas.	Validar información	Saldo reales a fin de mes.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta <i>(Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas)</i>
Todo lo relacionado con la realización de funciones diarias

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Programación de pagos
Información bancaria

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Proveedores	P	Compra de insumos y dotaciones.
Empresas usuarias	C	Generación de facturas y coordinación de fechas para pago.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Trabajadores asociados	C	Solicitar servicios e información.
Administrativos de la Cooperativa	P	Solución de problemas, solicitud y entrega de información.
Coordinadores de proceso	P	Manejo de insumos, información por servicios y suplir todos los requerimientos laborales.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Ilíquidez
COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.

Confidencialidad en información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité de Estudios de Crédito	Trimestral	Gerente general Director Compensaciones Revisoria fiscal	Evaluar las solicitudes de crédito y analizar la viabilidad para aprobación de los mismos.
Planeación Estratégica.	Mensual	Directora de Gestión Humana. Director de calidad directora de nomina y contabilidad Gerente general Presidente del consejo de administración.	Cumplir con los indicadores de Gestión. Planear proyectos encaminados a auto sostenimiento.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Balance	Mensual	Contador Revisor fiscal	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informe de servicios prestados en los diferentes procesos y turnos.	Quincenal	Coordinadores de procesos	Medio
Informe de Novedades de Gestión Humana.	Quincenal	Directora de Gestión Humana	Medio

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE GESTION HUMANA		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios Administrativos		
ROL	N. 2		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Coordinadores de procesos

MISION DEL CARGO
Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades del proceso que permitan la prestación de un excelente servicio por parte de los trabajadores asociados en las empresas clientes, con el fin de posibilitar bienestar y seguridad a estos.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Seleccionar el personal idóneo para ejecutar las tareas de los servicios que preste la Cooperativa.	Disponer del personal idóneo de acuerdo a los procesos manejados por la cooperativa.	Evaluación de desempeño.
Realizar la inducción cooperativa a los trabajadores asociados.	Trabajadores asociados con los conocimientos requeridos para el desempeño de su labor.	Formato de inducción Cooperativa.

Participar en los comités asignados, cumpliendo con los compromisos adquiridos.	Comités fortalecidos y con capacidad de gestión.	Actividades y resultados de cada comité.
Participar en la ejecución del programa de salud ocupacional.	Disminuir accidentalidad. Disminuir enfermedades profesionales. Evitar multas y/o sanciones	Inspecciones de seguridad. No multas por parte del ente regulador.
Realizar los llamados de atención, sanciones y medidas disciplinarias que tengan lugar los trabajadores asociados.	Ambiente laboral en óptimas condiciones disciplinarias. Ejecución del debido proceso.	Actas de cargos y descargos en los tiempos establecidos Oficios disciplinarios en los tiempos establecidos.
Recibir las quejas y sugerencias de los trabajadores asociados respecto al desempeño de sus funciones.	Solución a las quejas y sugerencias de los trabajadores asociados.	Encuestas de satisfacción.
Realizar y documentar las estadísticas relacionadas con su campo de acción.	Medir gestión y orientar toma de decisiones. Planear y desarrollar programas de mejora continua	Veracidad y oportunidad en la información/.
Programar y autorizar los descansos compensados de los trabajadores asociados.	Cumplir con la normatividad laboral. Evitar sobrecargas laborales	Trabajadores asociados al día en descansos compensados.
Documentar las acciones y generar los informes propios de su área, con información veraz y oportuna.	Evidenciar el cumplimiento de los indicadores de gestión. Orientar toma de decisiones.	Informes de gestión.
Efectuar seguimiento y evaluación del servicio prestado en las diferentes empresas.	Promover la comunicación entre la Cooperativa y las empresas Receptoras de servicio fomentando el fortalecimiento, crecimiento y transformación del sector solidario.	Evaluación del servicio.

Realizar evaluación de desempeño a los trabajadores que prestan sus servicios en los diferentes procesos.	Medir el desempeño de acuerdo a los objetivos del cargo y sus competencias	Realización de evaluación una vez al año y sus respectivos acompañamientos.
Realizar estudio de clima organizacional a todos los trabajadores asociados.	Determinar el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores de la cooperativa.	Realización del estudio de manera objetiva.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES

Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Ingreso de personal
Programación de evaluación de desempeño
Autorización de permisos y descansos compensados.
Planeación y ejecución de capacitación.
Planeación ejecución de actividades de salud ocupacional y seguridad industrial

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones

Realización de convenios para los trabajadores asociados
Realización de retiros de personal y sanciones disciplinarias graves.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresas clientes	C	Coordinar actividades encaminadas al recurso humano y evaluar la prestación de servicio.
Entidades encaminadas a la seguridad social	P	Coordinar actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, salud ocupacional y pensiones.
Empresas prestadoras de servicio	P	Realización de convenios.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Asociados de la cooperativa	C	Coordinar actividades, realización de procesos disciplinarios, apoyo en requerimientos.
Coordinadores de procesos	C	Coordinar actividades, estudiar y analizar novedades laborales.
Administrativos de la Cooperativa	P/C	Coordinar las diferentes actividades administrativas realizadas y consecución de objetivos organizacionales.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Veracidad en la información.
Seguimiento a clientes
Toma de decisiones del personal
Asesoría brindada a los coordinadores de procesos

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.

Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Comité Paritario de Salud Ocupacional	Mensual	Miembros del comité paritario. Medico ocupacional Directora de Gestión Humana	Velar por al salud ocupacional de los trabajadores.
Junta de vigilancia	Mensual	Miembros de junta. Director Calidad Directora de Gestión Humana.	Realizar control social.
Consejo de administración	Mensual	Miembros de consejo. Gerente. Revisora fiscal Director de calidad Directora de Gestión Humana.	Tomar decisiones administrativas.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Planeación Estratégica.	Mensual	Directora de Gestión Humana. Director de calidad directora de nomina y contabilidad Gerente general Presidente del consejo de administración.	Cumplir con indicadores de Gestión. Planear proyectos encaminados a auto sostenimiento.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de evaluación de Desempeño.	Anual	Gerencia Director de calidad	Alto
Informe de cumplimiento de Indicadores de Gestión.	Mensual	Gerencia	Alto
Informe de bienestar social	Anual	Asamblea general de asociados	Alto

INFORMES PERIODICOS <u>REQUERIDOS</u> POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informe de gestión de procesos.	Mensual	Coordinadores de procesos	Medio
Informe de accidentes de trabajos	Ocasional	Coordinadores de procesos Trabajadores asociados	Medio

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

PROCESO MANTENIMIENTO EMPRESARIAL

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR EJECUTIVO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Mantenimiento Empresarial		
ROL:	N. 1		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Asesores Técnicos
Servicios generales

MISION DEL CARGO
Direccionar las actividades propias del gremio, tanto administrativa como económica y de desarrollo.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Participar en el proceso de selección de personal y entrenamiento.	Disponer del personal idóneo para ejecutar los proyectos requeridos para el gremio de los transportadores.	Evaluación de Desempeño satisfactoria del personal a cargo. Proyectos realizados.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Supervisar la ejecución de proyectos	Ejecución adecuada de proyectos	Proyectos ejecutados exitosamente.
Garantizar que los recursos y esfuerzos sean útiles en el costo y mejor servicio e innovación para la agremiación.	Actividades que converjan en el fortalecimiento de los proyectos.	Rentabilidad de los proyectos
Coordinar procesos de investigación y desarrollo.	Optimización de recursos.	Menores costos en la ejecución del proyecto.
Promover la comunicación entre los comités y las empresas agremiadas.	Comunicación efectiva entre la asociación y empresas	Procesos de transformación exitosos.
Confidencialidad y adecuado manejo de la información.	Seguridad y adecuado manejo.	Ausencia de conflictos por fuga de información.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Los permitidos por el estatuto

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Los no permitidos por el estatuto

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresas agremiadas	C	Gestión gremial, desarrollo gremial, seguimiento a procesos.
Autoridades	P	Gestionar permisos/ Normatividad sector transporte.
Entidades comerciales	P	Desarrollo de convenios, suministro de elementos.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Junta directiva	C/P	Apoyar decisiones, abrir espacios al interior de las empresas, es el canal de comunicación entre la empresas y los gremios.
Presidencia	P	Toma de decisiones.
Coordinación técnica	P	Aprobación de proyectos
Asesores Técnicos	P	Gestión de proyectos
Área de Gestión Humana	P	Seguimiento a gestión realizada
Área calidad	P	Seguimiento a gestión realizada
Área mantenimiento	P	Seguimiento a gestión realizada

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Normatividad cambiante.
Gestión de recursos económicos.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Junta directiva	Mensual	Representante legal Presidente junta o consejo de empresas o cooperativas agremiadas. Director Ejecutivo	Seguimiento a todos los procesos
Comité operativo gremial	Mensual	Jefe operativo de cada empresa Dos representantes de junta o Consejo de cada empresa. Director Ejecutivo.	Planear, controlar y hacer seguimiento a la prestación del servicio.
Comité Talento Humano gremial	Mensual	Jefes de Talento Humano. Medicina ocupacional COPASO Director Ejecutivo	Seguimiento a todos los procesos relacionados con el Talento Humano.
Comité de mantenimiento	Mensual	Jefes de mantenimiento empresas agremiadas. Director Ejecutivo	Seguimiento a todos los procesos de mantenimiento. Estandarización de procesos.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisión y seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Actas de comité operático	Mensual	Comité gremial	Alto
Informes de comités en los que participa	Mensual	Presidente, coordinación técnica	Alto
Acta Junta directiva	Mensual	Junta directiva	Alto
Proyectos	De acuerdo a los proyectos presentados	Junta directiva	Alto
Convenios	De acuerdo a los convenios	Junta directiva	Alto
Informe de gestión	Anual	Asamblea	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Avance de proyectos	Mensual	Asesores Técnicos	Alto
Informes contables.	Trimestral	Auxiliar administrativa	Alto
Informe caja menor	Quincenal	Auxiliar administrativa	Alto
Informe ejecución de proyectos.	Quincenal	Auxiliar administrativo	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR TECNICO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Ejecutivo	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	3
PROCESO:	Mantenimiento Empresarial		
ROL:	N. 2		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Realizar Investigaciones en las diferentes áreas del conocimiento que permitan fortalecer el desarrollo y transformación del gremio transportador, gestionar proyectos y otras actividades que le permitan a la Cooperativa obtener recursos y generar acciones de desarrollo; así mismo participar en comités de la asociación.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Realizar permanentemente Investigaciones para identificar fuentes de financiación teniendo en cuenta las necesidades del gremio.	Formulación de proyectos a entidades nacionales e internacionales que brinden recursos de cofinanciación.	Aprobación de proyectos y consecución de recursos.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Dirigir las actividades del comité que le compete, generando la respectiva articulación con otros comités gremiales; desarrollo de la industria transportadora.	Promoción y articulación de los procesos de crecimiento y desarrollo de la Industria.	Acciones que incentiven el desarrollo de la industria.
Ejecutar Investigaciones en las diferentes áreas, que promuevan la eficacia de los procesos, servicios y necesidades de las empresas Agremiadas y la Asociación.	Conocimiento adquirido, difundido y aplicado.	Procesos modernizados y optimizados.
Asistir a reuniones gremiales y espacios de interés donde se requiera su presencia.	Voz y voto en espacios donde se fomente el crecimiento y desarrollo de la industria.	Decisiones que benefician a la Asociación y sus empresas agremiadas.
Coordinar la integración de las diferentes empresas.	Unificación de procesos operativos y administrativos.	Procesos unificados, donde las acciones que se tomen sean grupales.
Confidencialidad y adecuado manejo de la información concerniente a las empresas agremiadas, proyectos, actas de comités y demás documentos importantes para la Asociación y sus empresas agremiadas.	Seguridad y adecuado manejo de la información.	Ausencia de conflictos por fuga de información.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Concernientes a los procesos propios que no generen un impacto fuerte.
Realizar diferentes actividades programas dentro de los comités o planes de trabajo.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Algún proyecto que genere un impacto significativo en las empresas o agremiación.
Cambios en los planes de trabajo

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresas agremiadas	C	Desarrollar diferentes actividades en las empresas relacionadas con las diferentes consultorías.
Área Metropolitana	P	Programar formaciones con las empresas.
Transito de Pereira	P	Programar capacitaciones con las empresas.
Entes gubernamentales	P	Garantizar el adecuado cumplimiento de la normatividad exigida.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Director Ejecutivo	C	Coordinar labores y aprobación de proyectos.
Auxiliar Administrativa	P	Coordinar actividades administrativas.
Asesores Técnicos	P	Realizar búsqueda de información y coordinar actividades acordes.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Incumplimiento en planes de acción.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.

Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones del comité (operaria, mecánica, integral y de Talento Humano)	Mensual	Integrantes del comité al que pertenecen	Estandarizar procesos y realizar actividades en conjunto que beneficien a los colaboradores de la empresa o a la empresa misma.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisión y seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informes actividades del comité	Semestral	Coordinador de Calidad y Director Ejecutivo.	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de programas en ejecución.	Mensual	Director Ejecutivo Coordinador de Empresa cliente	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informes de movimiento de cuentas	Mensual	Auxiliar Administrativos	Alto
Informe de gestión en empresas clientes.	Mensual	Coordinador del programa en empresa cliente	Medio

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

ESTACIONES DE SERVICIO

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR ESTACION DE SERVICIO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 3		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Representante de servicio al cliente
Auxiliar administrativo
Lubricador

MISION DEL CARGO
Planear, dirigir, coordinar, controlar y verificar todos los procesos realizados en la entidad a cargo, manejando el personal de manera que se preste un excelente servicio al cliente, basados en la normatividad exigida para las mismas.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Participar en el proceso de selección de personal y entrenamiento.	Disponer del personal idóneo para ejecutar los servicios brindados por la Estación.	Evaluación de Desempeño satisfactoria del personal a cargo.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Planear, ejecutar y controlar estrategias de venta y mercadeo.	Aumentar los clientes y ventas de la Estación de Servicio.	Informe mensual de ventas. Cumplimiento de presupuesto.
Realizar seguimiento a cartera.	Controlar el vencimiento de términos para que haya flujo de caja.	Informe Mensual de Cartera Porcentaje de recolección
Realizar selección de proveedores y ejecutar las compras necesarias para la Estación de Servicio.	Mantener calidad y cantidad de productos de manera optima para la Estación de Servicio.	Funcionamiento adecuado de la Estación.
Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente para Estaciones de Servicio.	Cumplir con la Normatividad y evitar sanciones.	Cero sanciones por parte de entes gubernamentales.
Realizar ajuste de ventas efectuadas por los Representantes de Servicio al Cliente al finalizar la jornada.	Conocer los ingresos reales de la Estación de Servicio y controlar los descuadres de los Representantes de Servicio al Cliente en la ejecución de su labor.	Informe de ventas y descuadres.
Realizar el pago de las obligaciones contraídas con proveedores, de acuerdo a los términos de negociación.	Cumplir con acuerdos establecidos con proveedores y generar confianza en las negociaciones.	Pagos oportunos

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Almacenar, direccionar y responder por el dinero producto de las ventas de la Estación de Servicio.	Realizar los pagos de manera efectiva a clientes y proveedores. Evitar pérdidas a los propietarios.	Pagos oportunos Cero perdidas de dinero.
Supervisar la correcta utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Brindar seguridad a los trabajadores asociados que prestan sus servicios en la estación.	Cero accidentes de trabajo.
Verificar los inventarios de insumos adecuados a la rotación de los mismos y realizar con antelación las solicitudes de estos.	Mantener los insumos necesarios para la adecuada prestación del servicio. Manejar un inventario mínimo, pero suficiente.	Existencia de inventarios necesarios para realizar la labor. Cumplimiento de límites establecidos para inventario.
Mantener en excelentes condiciones de uso los equipos para la prestación del servicio, controlando y supervisando la operación por parte de los operarios.	Conservar en adecuadas condiciones los equipos de trabajo.	Funcionamiento adecuado de labores.
Verificar que la planta física se mantenga en excelentes condiciones.	Prestar un excelente servicio.	Revisiones permanentes de la planta física.
Liderar el proceso de certificación de la Estación de Servicio.	Prestar un excelente servicio.	Certificación y auditorias
Controlar el cumplimiento de las funciones del personal a cargo	Prestar un excelente servicio.	Encuestas de satisfacción Evaluación de desempeño.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Permisos del personal a cargo.
Compras y Ventas de productos relacionados con la actividad económica del negocio.
Asignación de créditos.
Asignación de precios de venta.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Inversiones en Infraestructura
Negocios que impliquen inversiones de alto capital.
Permisos personales.
Ingreso y retiro de personal.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Proveedor de Combustible	P	Mantener el combustible necesario, para la prestación de servicio.
Proveedores de Aceite	P	Mantener un inventario adecuado de aceites.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Proveedores de filtros y empacados	P	Mantener un inventario adecuado de filtros y empacados.
Compañías de transporte (urbano, carga)	C	Ventas de combustible y aceite. Realizar cronograma de mantenimiento a vehículos.
Propietarios y conductores de vehículos particulares	C	Ventas de combustible y aceite.
Entes gubernamentales	P	Garantizar el adecuado cumplimiento de la normatividad exigida para las Estaciones de Servicio.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietario de Estación de Servicio.	C	Rendición de cuentas e informes.
Administrativos cooperativa		
Trabajadores de la Estación	P	Coordinar actividades diarias.
Administrativos de la Cooperativa	P	Coordinar actividades relacionadas con los trabajadores.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Ausentismos laborales.
Manejo de descuadres de dinero e inventario.
Derrame de combustibles dentro de la pista
Tarjetas de crédito clonadas.
Danos de la pista ocasionada por vehículos.

Contaminación de vehículo
Falta de combustible en los distribuidores mayoristas
Transporte de dinero

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisión y seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de venta y compra de combustible.	Diario	Ministerio de Minas, SICOM	Alto
Informe de venta y compra de combustible.	Mensual	Secretaria de Gobierno y área Metropolitana.	Alto
Informe de movimiento de inventario de combustible	Diario	Proveedor de Combustible	Medio.
Informe de Actividades de la Estación	Semanal	Propietarios	Alto
Informe de novedades de personal	Quincenal	Administrativos de la Cooperativa	Medio

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informe de movimiento de caja	Diario	Auxiliar Administrativos	Alto
Informe de ventas de Pista y área de mantenimiento.	Diario	Auxiliar administrativos	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE CENTRO TECNOLÓGICO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 3		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Asesores comerciales
Técnico de Servicios

MISION DEL CARGO
Planear, coordinar, dirigir, controlar y verificar todas las actividades del sub-proceso del centro tecnológico en cuanto a la comercialización y recuperación de llantas, garantizando un excelente servicio a los usuarios.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Participar en el proceso de selección de personal y entrenamiento.	Disponer del personal idóneo para ejecutar los servicios brindados por el Centro Tecnológico.	Evaluación de Desempeño satisfactoria del personal a cargo.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Planear, ejecutar y controlar estrategias de venta y mercadeo.	Aumentar los clientes y ventas del Centro Tecnológico.	Informe mensual de ventas. Cumplimiento de presupuesto.
Realizar seguimiento a cartera.	Controlar el vencimiento de términos para que haya flujo de caja.	Informe Mensual de Cartera Porcentaje de recolección
Realizar selección de proveedores y ejecutar las compras necesarias para el Centro Tecnológico.	Mantener calidad y cantidad de productos de manera optima para el Centro Tecnológico.	Funcionamiento adecuado del Centro Tecnológico.
Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente para el Centro Tecnológico.	Cumplir con la Normatividad y evitar sanciones.	Cero sanciones por parte de entes gubernamentales.
Realizar procesos de facturación.	Cobrar y llevar control de ventas y cartera.	Informe de facturación.
Realizar el pago de las obligaciones contraídas con proveedores, de acuerdo a los términos de negociación.	Cumplir con acuerdos establecidos con proveedores y generar confianza en las negociaciones.	Pagos oportunos

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Direccionar y responder por el dinero producto de las ventas del Centro Tecnológico.	Realizar los pagos de manera efectiva a clientes y proveedores. Evitar pérdidas a los propietarios.	Pagos oportunos Cero perdidas de dinero.
Supervisar la correcta utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Brindar seguridad a los trabajadores asociados que prestan sus servicios en el Centro Tecnológico.	Cero accidentes de trabajo.
Verificar los inventarios de insumos adecuados a la rotación de los mismos y realizar con antelación las solicitudes de estos.	Mantener los insumos necesarios para la adecuada prestación del servicio. Manejar un inventario mínimo, pero suficiente.	Existencia de inventarios necesarios para realizar la labor. Cumplimiento de límites establecidos para inventario.
Mantener en excelentes condiciones de uso los equipos para la prestación del servicio, controlando y supervisando la operación por parte de los trabajadores a cargo.	Conservar en adecuadas condiciones los equipos de trabajo.	Funcionamiento adecuado de labores.
Verificar que la planta física se mantenga en excelentes condiciones.	Prestar un excelente servicio.	Revisiones permanentes de la planta física.
Controlar el cumplimiento de las funciones del personal a cargo	Prestar un excelente servicio.	Encuestas de satisfacción Evaluación de desempeño.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Permisos del personal a cargo.
Compras y Ventas de productos relacionados con la actividad económica del negocio.
Asignación de créditos.
Asignación de precios de venta.
Descuentos
Compra de suministros

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Inversiones en Infraestructura
Negocios que impliquen inversiones de alto capital.
Permisos personales.
Ingreso y retiro de personal.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresas de transporte	C	Venta de llantas y servicios de montaje, balanceo, alineación, rotación, reencauche de llantas.
Comercializadora de productos	C	Venta de llantas y servicios de montaje, balanceo, alineación, rotación, reencauche de llantas.
Personas Naturales	C	Venta de llantas y servicios de montaje, balanceo, alineación, rotación, reencauche de llantas.
Proveedores de llantas	P	Suministro de llantas nuevas y reencauche de llantas
Distribuidores	P	Insumos para monta llantas
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Funcionarios del Centro Tecnológico.	P	Coordinar actividades diarias.
Administrativos de la Cooperativa	P	Coordinar actividades relacionadas con los trabajadores.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Ausentismos laborales.
Manejo de cartera
Manejo de garantías de llantas
Falta de fuerza laboral

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.

Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisión y seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de ventas de llantas, rencauche y servicio de monta llantas.	Mensual	Administrativos Cooperativa, Propietarios del Centro Tecnológico.	Alto
Informe de cartera	Mensual	Administrativos Cooperativa Propietarios del Centro Tecnológico	Medio
Informe de comisiones	Quincenal	Asesores comerciales y Monta llantas	Medio

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de Actividades del Centro Tecnológico.	Mensual	Administrativos Cooperativa Propietarios del Centro Tecnológico.	Medio
Informe de novedades de personal	Quincenal	Administrativos de la Cooperativa	Medio

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Informe de actividades	Diario	Asesor Comercial	Alto
Informe de fichas de prospección de clientes.	Quincenal	Asesor Comercial	Alto
Informe de solicitud de créditos	Esporádico	Asesor comercial	Alto
Informes de estado de llantas de vehículos de clientes.	Mensual	Asesor comercial	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Estación de Servicio.	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	10
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Realizar una excelente atención a los clientes de la estación de servicio con amabilidad y rapidez, en la venta de combustibles, aceites y demás servicios de la EDS.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Vender combustible al público de manera ágil y efectiva y ofrecer los diferentes servicios y productos que se manejan dentro de la Estación.	Prestar un excelente servicio a los usuarios. Aumentar las ventas de productos	Informe de ventas diario Informe de ventas de productos
Entregar y recibir el turno de trabajo, con el respectivo inventario y responder por los faltantes al terminar el turno.	Responder por dinero producto de ventas e inventario recibido.	Cero descuadres en dinero e inventario

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Revisar y limpiar los tanques de depósito de combustible.	Mantener los tanques en perfectas condiciones.	Tanques en condiciones adecuadas
Recibir el combustible, verificar las medidas de llenado y vaciado del carro tanque, corroborar las medidas del tanque antes y después del descargue.	Corroborar la información entre el combustible dado por el carro tanque y el facturado a la Estación de Servicio.	Facturación adecuada.
Realizar aseo a las instalaciones físicas y zonas verdes de la Estación de Servicio.	Mantener una excelente imagen de la estación de Servicio.	Revisión permanente por parte del Administrador.
Realizar limpieza de trampas de grasa.	Cumplir con la normatividad ambiental.	Cero sanciones por parte de los entes supervisores.
Solicitar el suministro de aceite para los exhibidores.	Mantener exhibidores con producto disponible para la venta.	Exhibidores con producto disponible para la venta.
Elaborar correctamente las planillas de liquidación de venta de combustible y aceites.	Facilitar los procesos administrativos.	Correcto diligenciamiento de planillas.
Cuidar los equipos de trabajo como surtidores, registradores, exhibidores y datáfonos.	Permitir la prestación de un excelente servicio y conservar los equipos de trabajo.	Equipos de trabajo en buen estado.
Responder por el adecuado manejo de combustibles.	Evitar contaminaciones a los vehículos	Cero vehículos contaminados
Hacer uso correcto de la utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Brindar seguridad en la realización de sus labores.	Cero accidentes de trabajo.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Ninguna

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Realización de ventas a crédito
Realización de recibos manuales
Solicitud de permisos dentro del horario laboral
Problemas en manejos de tarjetas de crédito.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietarios y conductores de vehículos	C	Realizar ventas de servicios prestados y productos ofrecidos en la Estación.
Proveedores de Combustible	P	Revisar el suministro adecuado del combustible. Realizar programas de capacitación para RSC.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador estación de servicio	P	Asignar de actividades.
Auxiliar Administrativa	P/C	Solicitar planillas de venta y entregar de planillas diligenciada.
Administrativos de la Cooperativa	P	Coordinar actividades, permisos, descansos y manejo de proceso disciplinarios y novedades de nomina.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Problemáticas con clientes
Descuadres de dinero e inventario.
Derrame de combustibles dentro de la pista
Tarjetas de crédito clonadas.
Danos de la pista ocasionada por vehículos.
Contaminación de vehículo

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Planilla de ventas	Diario	Auxiliar Administrativo	Alto

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Ninguno			

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	LUBRICADOR		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Estación de Servicio.	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Realizar una excelente atención a los clientes de la estación de servicio, con amabilidad y rapidez, en el cambio de filtros y aceites y demás tareas correspondientes al cargo

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Cambiar aceites y filtros de los vehículos de los clientes	Realizar mantenimiento preventivo.	Encendido de vehículo.
Revisar caja y transmisión	Realizar mantenimiento preventivo.	Cero fugas en el vehículo.
Realizar engrase	Realizar mantenimiento preventivo.	Rodamiento de vehículo

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Revisar líquidos.	Realizar mantenimiento preventivo	Funcionamiento normal.
Asear zona de lubricación.	Mantener una excelente imagen de la EDS.	Lugar aseado.
Hacer uso correcto de la utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Realizar las labores bajo adecuados estándares de seguridad	Cero accidentes de trabajo.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Actividades rutinarias del área de lubricación.
Solicitud de filtros

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Solicitud de créditos
Solicitud de aceites y grasas

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietarios y conductores de vehículos	C	Realizar mantenimiento preventivo a sus automóviles.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Socios de flotas	C	Programar mantenimiento preventivo de vehículos
Proveedores de filtros	P	Realizar pedido de estos insumos
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador estación de servicio	P	Análisis de servicios prestados y solución de problemas. Solicitud de aceites y grasas.
Auxiliar administrativo	P	Análisis de servicios prestados y solución de problemas.
Director de nómina y contabilidad	C	Inconformidades en pago de nómina. Solicitud de documentos tales como cartas laborales, certificados de ingresos y retención.
Director de Gestión Humana	P	Desarrollo de actividades relacionadas con esta área.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Filtros mal puestos
Tapones mal puestos
Reventada de bases para filtros
Filtros estallados
Daño de crucetas
Daño splinderes
Insatisfacción de clientes con el full del vehículo.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:

Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisión y seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Informe de insumos utilizados (facturas).	Diario	Auxiliar administrativo	Medio
Informe venta de aceites	Mensual	Auxiliar administrativo	Medio

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
No aplica			

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TECNICO DE SERVICIOS		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Centro Tecnológico	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Realizar una excelente atención a los usuarios, prestando los servicios necesarios que permitan garantizar el correcto desempeño de las llantas de los vehículos de los usuarios.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Efectuar inspección de llantas de los vehículos y colocarlas en la orden de servicio.	Llevar control de los servicios prestados.	Orden de servicios
Realizar las actividades de calibración de instrumentos	Facilitar la prestación del servicio.	Instrumentos funcionando al 100%

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Elaborar recibos provisionales de reencauche.	Controlar las llantas enviadas a reencauche.	Recibo diligenciado
Realizar las reparaciones conforme a los procedimientos.	Adecuado a solución a los requerimientos de los clientes.	Satisfacción del cliente Cero quejas por reparaciones indebidas.
Realizar las rotaciones de llantas conforme a procedimientos.	Nivelar el desgaste de las llantas. Aumentar la vida útil de la llanta	Satisfacción del cliente. Cero quejas por procedimientos indebidos
Realizar las marcaciones de llantas conforme al procedimiento.	Garantizar a los clientes que las llantas que se montan son realmente la de los clientes.	Satisfacción del cliente. Cero quejas por procedimientos indebidos
Realizar las alineaciones conforme a procedimientos.	Evitar desgaste irregular de llantas.	Satisfacción del cliente. Cero quejas por procedimientos indebidos
Realizar el montaje de llantas conforme al procedimiento.	Garantizar el correcto montaje de acuerdo a los diferentes tipos de rines.	Satisfacción del cliente. Cero quejas por procedimientos indebidos

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Realizar el balanceo de llantas, conforme a procedimiento.	Evitar desgaste irregular de llantas.	Satisfacción del cliente. Cero quejas por procedimientos indebidos
Realizar al iniciar, durante y al finalizar la jornada laboral, limpieza al sitio de trabajo.	Mantener en óptimas condiciones el sitio de trabajo. Brindar una excelente imagen al cliente.	Lugar de trabajo en orden y aseado.
Hacer uso de los elementos de protección personal	Preservar la salud integral de los trabajadores	Cero accidentes de trabajo.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta <i>(Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas)</i>
Definir el tipo de reparación a realizar a cada llanta.
Definir tipo de trabajo a realizar en cada vehículo.

Temas que deben ser consultados con el superior para tomar decisiones
Mantenimientos especializados de equipos.
Solicitud de insumos

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietarios y conductores de vehículos	C	Realizar mantenimiento preventivo a sus automóviles y llantas.
Proveedores	P	Revisión de pedidos e inventario.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador Centro Tecnológico	P	Análisis de servicios prestados y solución de problemas. Solicitud de insumos. Programación de mantenimiento de equipos.
Asesor Comercial	P	Programación de requerimientos de los clientes.
Director de nómina y contabilidad	C	Inconformidades en pago de nómina. Solicitud de documentos tales como cartas laborales, certificados de ingresos y retención.
Director de Gestión Humana	P	Realización de actividades relacionadas con esta área.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Atención de garantías
Congestión vehicular
Actualización de vehículos

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Ordenes de servicio.	Diario	Coordinador del Centro Tecnológico	Medio

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
No aplica			

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

PROCESO DE LAVADO

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE LAVADO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	2
PROCESO	Lavado vehicular		
ROL	N. 3		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Operarios de Lavado

MISION DEL CARGO
Coordinar, controlar y supervisar las actividades de los Operarios de Lavado con el fin de brindar un excelente servicio de mantenimiento en lavado y entregar en óptimas condiciones de aseo y limpieza los vehículos y espacios físicos programados para el lavado diario.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Coordinar controlar y supervisar los horarios de ingreso y salida, turnos der trabajo y descansos de los Operarios de Lavado.	Brindar una buena imagen de la empresa ante el cliente y permitir un excelente desarrollo de labor. Cumplir con las normas laborales.	Planilla de asistencia diligenciada. Planillas de descanso.
Asignar y supervisar las tareas diarias programadas tanto para lavado de vehículos como de espacios físicos.	Verificar la correcta prestación del servicio por parte de los Operarios de Lavado. Permitir y facilitar una correcta prestación del servicio.	Planillas firmadas y aprobadas por la empresa cliente.
Verificar los inventarios de insumos y realizar con antelación las solicitudes de estos.	Mantener los insumos necesarios para la adecuada prestación del servicio.	Cero quejas por falta de insumos.
Mantener en excelentes condiciones de uso los equipos para la prestación del servicio, controlando y supervisando la operación por parte de los operarios.	Conservar en adecuadas condiciones los equipos de trabajo.	Funcionamiento adecuado de labores.
Presentar informes a la cooperativa de la gestión realizada en la empresa cliente	Controlar la prestación del servicio y facilitar el respectivo cobro a la empresa cliente.	Entrega de documentación oportuna al área contable y financiera.
Supervisar la correcta utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Brindar seguridad a los Operarios de Lavado.	Cero accidentes de trabajo presentados por no dotar al personal con los elementos de protección requeridos.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta <i>(Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas)</i>
Asignación de descansos.
Cambios en turnos y horarios de trabajo.
Permisos que no afecten el funcionamiento diario.
Cambios de funciones en el proceso de lavado.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Descansos compensados.
Permisos por más de dos días.
No conformidades por parte de la empresa cliente.
Cambios en proveedores.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Empresa usuaria	C	Programación de lavado de vehículos. Programar actividades mensuales.
Proveedores	P	Compra de insumos y materiales

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Operarios de Lavado	P	Asignar funciones
Director de Gestión Humana	P	Informar novedades de personal, solicitar autorizaciones.
Coordinación de nómina	p	Informar novedades del personal y entregar planillas que permitan la adecuada facturación por servicios prestados.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Ausentismos laborales
No conformidades de los clientes con la prestación del servicio.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:			
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.			
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.			
COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.

Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
---------------------------------	----------------------	---	---

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Planilla de asignación de funciones	Diaria	Operarios de Lavado	Bajo
Planillas de asistencia	Diaria	Coordinación de nómina	Medio
Planillas de vehículos y actividades realizadas	Quincenal	Coordinación de nómina	Medio.

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Programación de funciones a realizar	Mensual	Director proyectos	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE LAVADO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Lavado	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	16
PROCESO	Lavado Vehicular		
ROL	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Prestar un excelente servicio de mantenimiento en lavado y entregar en óptimas condiciones de aseo y limpieza los vehículos y áreas locativas programadas para el lavado diariamente.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Realizar el lavado completo de los vehículos articulados y alimentadores (chasis, motor, oficina, pasamanos vidrios, pisos y sillas)	Mantener en óptimas condiciones de limpieza los vehículos, mostrando una excelente imagen al cliente y usuarios del servicio.	Informes periódicos presentados por la empresa usuaria. Cero quejas o reclamos por parte de la empresa cliente.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Realizar aseo completo de áreas locativas programadas.	Mantener en óptimas condiciones el lugar de trabajo de las personas que prestan sus servicios en la empresa cliente.	Cero quejas o reclamos por parte de la empresa cliente.
Revisar y limpiar los tanques de depósito de residuos sólidos, trampa de grasas y desarenador, en los tiempos estipulados.	Evitar contaminación ambiental y cumplir con la normatividad ambiental.	Aprobación de la limpieza por parte del inspector de patio. Cero sanciones por parte del ente regulador.
Conservar en adecuado estado los equipos de trabajo y elementos de protección personal.	Mantener en óptimas condiciones los instrumentos de trabajo y elementos de protección.	Conservación de la vida útil de los implementos y maquinaria de trabajo.
Hacer uso de los elementos de protección personal.	Preservar la salud integral de los trabajadores.	Cero accidentes de trabajo.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Actividades rutinarias solicitadas por el jefe de patio en la ejecución del trabajo.
Limpieza inmediata de lugares y vehículos sucios.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Dificultades entre los operarios.
Permisos laborales
Cambios de horarios de trabajo
Cambios en día de descansos y compensatorios
Cambios en la forma de realizar la labor

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador de Patio	C	Coordinar actividades a realizar dentro del patio.
Inspector empresas usuarias	C	Coordinar novedades de lavado.
Operador de vehículos	P	Realizar movimiento de vehículos.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador de lavado	P, C	Solicitud de insumos y herramientas de trabajo. Solicitud de permisos. Solicitud de cambios en la manera de realizar la labor. Cambios en los días de descanso y compensatorios. Entrega de incapacidades.
Director Gestión Humana	P	Coordinar actividades, realización de procesos propios del área de Gestión Humana. Apoyo en requerimientos.
Director nómina	P	Apoyo en requerimientos.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Inconformidades presentadas por el cliente ante la labor realizada.
Ausencias no justificadas
Problemas presentados entre los trabajadores.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.
Reunión con equipo de trabajo	Quincenal	Operarios de Lavado y Coordinador de lavado.	Analizar las diferentes dificultades que se presentan en la ejecución de la labor y requerimientos.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS <u>GENERADOS</u> POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
No aplica			

INFORMES PERIODICOS <u>REQUERIDOS</u> POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Funciones diarias	Diario	Coordinador Lavado	Alto

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

PROCESO MANTENIMIENTO PROPIEDAD HORIZONTAL

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE PROPIEDAD HORIZONTAL		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Mantenimiento Propiedad Horizontal		
ROL:	N. 3		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Práctico de mantenimiento en jardines y ornamentación
Servicios generales

MISION DEL CARGO
Administrar, coordinar, controlar y supervisar las actividades de mantenimiento de infraestructuras realizadas por los practico de mantenimiento en jardinería y ornamentación s, oficios varios, servicio doméstico y demás personal a su cargo en la propiedad asignada; con efectividad y excelente calidad en el servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Planear y coordinar las actividades relacionadas con la facturación y cobro de los servicios a cada residente inquilino y/o propietario.	Controlar pagos oportunos de los habitantes de la propiedad.	Pagos oportunos.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Controlar y supervisar el estado de cartera de los servicios realizados y facturados.	Mantener flujo de caja para los requerimientos en la prestación del servicio y cumplir con las obligaciones.	Recaudo oportuno de cartera
Coordinar controlar y supervisar los horarios de ingreso y salida, turnos de trabajo y descansos del personal a cargo.	Brindar una buena imagen de la empresa ante el cliente y permitir un excelente desarrollo de labor. Cumplir con las normas laborales.	Planilla de asistencia diligenciada. Planillas de descanso.
Asignar y supervisar las tareas diarias programadas para la prestación de servicio.	Verificar la correcta prestación del servicio por parte del personal de mantenimiento.	Planillas firmadas y aprobadas por la empresa cliente.
Verificar los inventarios de insumos y realizar con antelación las solicitudes de estos.	Mantener los insumos necesarios para la adecuada prestación del servicio.	Cero quejas por falta de insumos.
Mantener en excelentes condiciones de uso los equipos para la prestación del servicio, controlando y supervisando la operación por parte del personal de mantenimiento.	Conservar en adecuadas condiciones los equipos de trabajo.	Funcionamiento adecuado de labores.
Presentar informes a la cooperativa de la gestión realizada en la empresa cliente	Controlar la prestación del servicio y facilitar el respectivo cobro a la empresa cliente.	Entrega de documentación oportuna al área contable y financiera.
Supervisar la correcta utilización de los implementos de protección personal y seguridad industrial.	Brindar seguridad al personal de mantenimiento.	Cero accidentes de trabajo.
Conocer y emplear de la normatividad de propiedad horizontal	Cumplimiento de normas establecidas Evitar sanciones.	Cero sanciones por parte del ente regulador.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta <i>(Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas)</i>
Asignación de descansos.
Cambios en turnos y horarios de trabajo.
Permisos que no afecten el funcionamiento diario.
Cambios de funciones en el proceso de mantenimiento.

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Descansos compensados
Permisos por más de dos días
No conformidades por parte de la empresa cliente.
Cambios en proveedores

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietarios e inquilinos	C	Brindar soluciones oportunas y conocimiento de quejas y sugerencias.
Proveedores	P	Realizar compras de insumos y maquinarias.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Entes reguladores	P	Conocer y cumplir con normas acordes con la prestación del servicio.
Asamblea general de propietarios	C	Analizar la gestión del servicio prestado y tomar decisiones.
PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Personal a cargo de mantenimiento	P	Asignar funciones
Director de Gestión Humana	P	Informar novedades de personal, solicitar autorizaciones.
Coordinación de nómina	P	Informar novedades del personal y entregar planillas que permitan la adecuada facturación por servicios prestados.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Ausentismos laborales
Problemas con el adecuado funcionamiento de servicios públicos y acueducto.
No conformidades de los clientes con la prestación del servicio.
No pago de administración por parte de los clientes.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.
Asamblea de propietarios	Semestral	Propietarios Administradora	Presentar Informe de gestión y toma de decisiones. Analizar y solucionar problemas.
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
Planilla de asignación de turnos y funciones	Semanal	Trabajadores asociados pertenecientes al proceso	Bajo
Planillas de asistencia	Diaria	Coordinación de nómina	Bajo
Planillas de actividades realizadas	Quincenal	Coordinación de nómina	Medio.

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Ninguno			

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO		PRÁCTICO DE MANTENIMIENTO EN JARDINERÍA Y ORNAMENTACIÓN	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Propiedad Horizontal	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	6
PROCESO	Mantenimiento propiedad horizontal		
ROL:	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Mantener en excelentes condiciones las áreas verdes de la propiedad contribuyendo a crear un ambiente agradable para los habitantes y visitantes de esta.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Poner en práctica técnicas para conservar en óptimas condiciones los jardines.	Prestar un excelente servicio.	Jardines en perfectas condiciones Encuestas de satisfacción

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Reemplazar plantas y/o pasto nuevos en los lugares donde estos hayan sufrido deterioro o donde existe un constante flujo de personas.	Mantener unas zonas verdes en perfecto estado.	Jardines en perfectas condiciones. Encuestas de satisfacción
Podar las plantas y pastos de manera periódica.	Mantener unas zonas verdes en perfecto estado.	Jardines en perfectas condiciones. Encuestas de satisfacción
Aplicar fertilizantes según tipo de plantas.	Evitar propagación de plagas.	Uso adecuado de fertilizantes.
Recolectar basuras, hojas y residuos que se encuentren en las distintas áreas verdes.	Brindar una imagen de aseo y limpieza.	Jardines en perfectas condiciones de aseo.
Regar zonas verdes y plantas en los días y horarios más adecuados con base en la experiencia.	Mantener plantas frescas. No incomodar a los usuarios.	Jardines en buen estado Cero quejas por parte de los clientes.
Localizar, fumigar y controlar las plagas que existan en las distintas áreas utilizando los equipos y pesticidas adecuados.	Evitar la propagación y realizar el control de las mismas.	Control de plagas.
Solicitar en las fechas señaladas los materiales necesarios para desempeñar sus labores en forma óptima y oportuna.	Mantener los insumos necesarios para la adecuada prestación del servicio.	Cero quejas por falta de insumos.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Mantener los instrumentos de trabajo limpios y en orden, al igual que el sitio donde se estos se guardan.	Brindar una excelente imagen al cliente y usuarios del servicio.	Espacios e instrumentos limpios.
Hacer uso de los elementos de protección personal	Preservar la salud integral de los trabajadores	Cero accidentes de trabajo.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Actividades rutinarias

Temas que deben ser consultadas con el superior para tomar decisiones
Cambios en insumos
Permisos

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Propietarios o inquilinos	C	Brindar ayuda en momentos que se requiera.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador de propiedad Horizontal	P/C	Solicitud de insumos y herramientas de trabajo. Solicitud de permisos. Solicitud de cambios en la manera de realizar la labor. Cambios en los días de descanso y compensatorios. Entrega de incapacidades
Director de Gestión Humana	P	Realización de todas las actividades relacionadas con esta área
Director de nómina y contabilidad	P	Inconformidades en pago de nómina. Solicitud de documentos tales como cartas laborales, certificados de ingresos y retención.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Dificultades con los clientes externos

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reunión con equipo de trabajo	Mensual	Trabajadores asociados pertenecientes al proceso de mantenimiento. Administrador de propiedad horizontal.	Analizar las diferentes dificultades que se presentan en la ejecución de la labor y requerimientos.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
No aplica			

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
Funciones diarias	Semanal	Jefe Inmediato	Medio

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	SERVICIOS GENERALES		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Propiedad Horizontal	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	2
PROCESO	Mantenimiento propiedad horizontal		
ROL:	N. 4		

CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
Ninguno

MISION DEL CARGO
Mantener en correcto orden y aseo las instalaciones de la propiedad o empresa, prestar oportuno servicio de cafetería a empleados, clientes y visitantes.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Qué debe hacer (?)	Para qué lo debe hacer (Resultado Final)	Indicadores de gestión (Cuantitativos y cualitativos)
Prestar servicio de cafetería/cocina de manera atenta y oportuna.	Atención efectiva a clientes	Encuesta de satisfacción Evaluación de desempeño.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Realizar logística de reuniones o eventos especiales, coordinados con el cliente.	Excelente atención de los eventos y optimización de los recursos.	Eventos coordinados acertadamente. Encuesta de satisfacción. Evaluación de desempeño.
Manejar adecuadamente los recursos de cafetería/cocina.	Recursos bien administrados.	Optimización de los recursos. Evaluación de desempeño.
Realizar diligencias cuando el cliente lo requiera.	Evitar el represamiento de diligencias.	Diligencias cumplidas oportunamente.
Apoyar a compañeros en labores asistenciales en las cuales el tiempo le permita.	Facilitación de las labores en las diferentes áreas.	Disminución de tareas represadas con bajo nivel de complejidad.
Realizar labores de orden y aseo.	Instalaciones pulcras y organizadas.	Instalaciones en óptimas condiciones.
Realizar labores de lavandería.	Mantener la satisfacción de los clientes.	Encuesta de satisfacción Evaluación de desempeño.
Confidencialidad y adecuado manejo de la información concerniente a la Empresa cliente.	Seguridad y adecuado manejo de la información.	Ausencia de conflictos por fuga de información.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
Mantener los instrumentos de trabajo limpios y en orden, al igual que el sitio donde se estos se guardan.	Brindar una excelente imagen al cliente y usuarios del servicio.	Espacios e instrumentos limpios.
Hacer uso de los elementos de protección personal.	Preservar la salud integral de los trabajadores	Cero accidentes de trabajo.
Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).		

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES CLAVES
Decisiones que no requieren consulta (<i>Aunque sean controladas o se tenga que informar de las mismas</i>)
Actividades rutinarias solicitadas por el coordinador, relacionadas con su cargo.
Actividades rutinarias solicitadas por el Cliente, relacionadas con su cargo.

Temas que deben ser consultados con el superior para tomar decisiones
Cambios en insumos
Permisos laborales

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>EXTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Cliente	C	Brindar apoyo en las labores de aseo de la vivienda u oficina.

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO <u>INTERNAS</u>		
Tipo: Proveedor (P) o Cliente (C)		
Entidad o Persona	Tipo	Naturaleza o propósito
Coordinador de propiedad Horizontal	P/C	Solicitud de permisos. Solicitud de cambios en la manera de realizar la labor. Cambios en los días de descanso y compensatorios. Entrega de incapacidades
Director de Gestión Humana	P	Realización de todas las actividades relacionadas con esta área
Director de nómina y contabilidad	P	Inconformidades en pago de nómina. Solicitud de documentos tales como cartas laborales, certificados de ingresos y retención.

SITUACIONES CRÍTICAS DEL CARGO
Perdidas de elementos en las viviendas u oficinas.
Malos tratos por parte de los clientes.

COMPROMISO DE RESPONDER POR:
Equipos, programas y recursos requeridos para el cargo.
Información concerniente a documentos importantes para la Cooperativa y sus empresas receptoras de servicio.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Asamblea general de asociados	Anual	Trabajadores asociados y apoyo administrativo.	Revisar y hacer seguimiento a procesos administrativos de la Cooperativa.
Asamblea general extraordinaria	Cada que se requiera	Trabajadores asociados y apoyo administrativo	Realizar cambios administrativos y estatutarios que requieran ser aprobados por los trabajadores asociados de la Cooperativa.

COMITES O REUNIONES PERIODICAS CLAVES			
Nombre de la reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivos y Rol
Reunión con equipo de trabajo	Mensual	Trabajadores asociados pertenecientes al proceso de mantenimiento. Administrador de propiedad horizontal.	Analizar las diferentes dificultades que se presentan en la ejecución de la labor y requerimientos.
Reuniones de gestión por procesos	Bimensual	Trabajadores asociados Coordinadores de procesos Director de Gestión Humana Director de calidad	Realizar control sobre los procesos realizados por la Cooperativa en las diferentes empresas clientes.

INFORMES PERIODICOS GENERADOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Destino	Nivel de seguridad
No aplica			

INFORMES PERIODICOS REQUERIDOS POR EL CARGO			
Nombre del informe	Frecuencia	Elaborador por:	Nivel de seguridad
No aplica			

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

ANEXO C

MANUAL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

A. COOPERATIVISMO

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
COOPERATIVISMO: Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que les permite ser mas fuertes y competitivos, bajo unos principios y valores cooperativos.	Trabajo en equipo: Es trabajar con otros de manera cooperativa y coordinada hacia el logro de un objetivo común.	Conoce los diferentes métodos y formas de trabajo en equipo lo que le permite desenvolverse adecuadamente.
		Cumple con las funciones sin perder el referente del equipo.
		Brinda ayuda cuando se requiere y acepta el apoyo que se le ofrece. Es colaborador.
		Brinda y acepta la retroalimentación realizada. Tiene capacidad de escucha activa.
	Identidad: Es la capacidad de evidenciar en el día a día los valores y principios cooperativos, basándose en la ayuda	Se identifica y comporta como cooperado, participando activamente de los procesos administrativos, de

	mutua para la consecución de objetivos comunes.	dirección y de control de la cooperativa.
		Conoce y entiende la estructura organizacional de la cooperativa y respeta los conductos regulares de la misma.
		Conoce a profundidad los principios, valores y políticas cooperativos.
		Evidencia en sus comportamientos los valores y principios cooperativos.
		Actúa sabiendo que todos los trabajadores son iguales, solidarios y manejan responsabilidades compartidas.
		Promueve en su equipo de trabajo la ética basada en conductas honestas, equitativas y justas.
		Actúa respetando la forma de ser y las ideas de las demás.
	Autogestión: Es proponer diferentes	Aporta ideas que permitan la generación de

	proyectos u oportunidades de trabajo, que permitan la sostenibilidad de la cooperativa.	nuevos programas o proyectos.
		Busca posibles ideas que permitan una mayor penetración en el mercado.

B. SERVICIO AL CLIENTE

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar y de servir a los clientes. Es conocer y satisfacer sus necesidades, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.	Servicio: Es tener un conocimiento amplio y diferenciador en el mercado que proporciona confianza y fidelidad por parte de los clientes hacia los servicios de mantenimiento en general y consultoría prestados en la cooperativa. .	Conoce ampliamente el mercado y el proceso del cual participa, lo que proporciona confianza y fidelidad por parte de los clientes.
		Satisface las necesidades de los clientes internos y externos. Ofrece todos los servicios de la cooperativa de una manera integral.
		Presta ayuda rápida y oportuna a los clientes internos y externos.
		Tiene una actitud propositiva, transmitiendo ideas que puedan ser transformadas en

		estrategias de mejoramiento del servicio.
		Realiza esfuerzos adicionales, con el fin de exceder expectativas.
		Evalúa constantemente el nivel de satisfacción de los clientes.
	Imagen: Brinda una imagen positiva de los trabajadores asociados y de la cooperativa. Los trabajadores asociados se sienten tan a gusto en su labor, que se ve reflejado en el momento del contacto con el cliente.	Conoce los instructivos de presentación y trato tanto al cliente interno como externo, manejando una imagen impecable ante estos.
		Maneja una comunicación clara, respetuosa y formal hacia los clientes tanto internos como externos.
		Brinda una imagen positiva de sí mismo, caracterizándose por ser oportuno en el servicio, amable, atento, respetuoso y puntual.
		Conserva una excelente presentación personal y su dotación en perfecto

		estado.
--	--	---------

C. ORIENTACION A RESULTADOS

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
ORIENTACION A RESULTADOS: Es la motivación para cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, en los tiempos establecidos, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.	Cumplimiento de metas: Es la capacidad que deben tener los trabajadores de realizar sus funciones de la mejor manera, fijándose objetivos desafiantes en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.	Conoce ampliamente su cargo y como este contribuye al desarrollo y éxito organizacional.
		Cumple cabalmente con las tareas y objetivos acordados, en los tiempos requeridos y lineamientos establecidos por la organización.
		Es comprometido y responsable con su labor, es auto exigente y disciplinado.
		Trabaja coordinadamente con su equipo de trabajo lo que permite el cumplimiento de objetivos organizacionales.
	Responsabilidad y compromiso: Es dedicar tiempo y esfuerzo para superar obstáculos. Es	Conoce los obstáculos que se puedan presentar en el alcance de las metas y su forma de

	<p>ser proactivo en su labor y anticipándose a lo que pueda suceder, sin esperar factor externo que lo solicite.</p>	<p>afrontarlos adecuadamente, de acuerdo a las políticas organizacionales.</p>
		<p>Logra metas retadoras y exigentes.</p>

ANEXO D

MANUAL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ROL 1: GERENCIAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Habilidad para asimilar los cambios del entorno; traducir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas para la organización. Es traducir dichos cambios en planes concretos que permitan el desarrollo efectivo de la Cooperativa.	Planeación y Organización: Es la capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, manejando un control de actividades con el fin de llegar al objetivo propuesto.	Conoce a profundidad el entorno laboral y los procesos desarrollados dentro de la cooperativa.
		Tiene conocimiento amplio de la construcción e implementación de un proceso de planeación estratégica.
		Diseña estrategias y proyectos dirigidos hacia el desarrollo exitoso de la cooperativa.
		Toma los cambios en el entorno como oportunidad de negocio.
		Evalúa y controla los

		resultados de la gestión y establece alternativas de mejoramiento.
		Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.
	Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Involucra necesariamente procesos de aprendizaje y formación continua.	Esta constantemente informado de los cambios en el entorno que puedan afectar los procesos organizacionales.
		Propicia, promueve y desarrolla transformaciones en la cultura de la organización y logra el compromiso de toda la organización en dichas transformaciones.
		Es capaz de adecuar su comportamiento, de acuerdo a las necesidades de la organización, logrando un éxito para la misma.
		Conoce a profundidad las

		fortalezas y debilidades de la cooperativa y logra identificar cambios y amenazas del entorno, transformándolos en oportunidades de negocio.
	Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios: Es la habilidad para establecer contactos útiles para la consecución de las metas organizacionales.	Realiza alianzas estratégicas que permitan mayor penetración en el mercado y beneficios para los asociados de la cooperativa.
		Es persuasivo con los clientes, con capacidad de realizar negocios beneficiosos y que generen beneficios para la cooperativa.
		Conoce las técnicas de negociación que le permitan obtener beneficios en el ejercicio de su labor.
		Desarrolla y mantiene relaciones excelentes con diferentes entes, que a

		futuro puedan ser valiosos para la consecución de objetivos organizacionales.
--	--	---

LIDERAZGO:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
LIDERAZGO: Capacidad de motivar, a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo cumpla sus metas de trabajo, empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.	DESARROLLO DE EQUIPO: Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones eficaces para el desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar su desempeño.	Lidera estrategias dirigidas al desarrollo de los equipos de trabajo que permitan la ejecución exitosa de los diferentes procesos organizacionales.
		Lidera estrategias de aprendizaje continuo en toda la organización.
		Realiza retroalimentación de manera adecuada, buscando siempre el aprendizaje continuo.
		Es hábil para consolidar y desarrollar equipos de trabajo.
	EMPODERAMIENTO: Es dar poder al equipo de	Tiene conocimiento del Talento Humano global

	trabajo, fijando objetivos y responsabilidades para el desarrollo de actividades. Es aprovechar la diversidad del equipo, para asignar tareas de acuerdo a habilidades en el recurso humano.	de la cooperativa, que le permite delegar los proyectos a su equipo de trabajo.
		Brinda autonomía al personal y fomenta la participación activa y creativa para el mejoramiento de los procesos
		Proporciona dirección, define y delega en el equipo de trabajo la ejecución de las diferentes estrategias organizacionales, basadas en el potencial de los integrantes del equipo, hace seguimiento y exige resultados.
		Aprovecha heterogeneidad de su grupo de trabajo para lograr un valor añadido para la cooperativa.

SOLUCION A PROBLEMAS:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
SOLUCION A PROBLEMAS: Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona basándose en los principios y valores cooperativos.		Tiene conocimiento de los diferentes tipos y métodos de análisis, tanto financieros, como estratégicos de la organización, que le permite poder tomar las mejores decisiones en momentos críticos.
		Es hábil para analizar una situación conflictiva, definiendo con precisión el problema, identificando sus causas y sus posibles soluciones.
		Identifica problemas a fondo de la organización y delega en los demás responsabilidades para la obtención de información pertinente para sus respectivos análisis.

		Encuentra soluciones inmediatas y certeras ante todas las dificultades y problemas que se presentan al interior de la cooperativa.
		Toma decisiones dirigidas al alcance de los objetivos organizacionales.
		Es auto controlado en su comportamiento, con inteligencia emocional y es estratégico en su actuar.

COMUNICACIÓN:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
COMUNICACION: Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al dialogo		Promueve espacios que permiten una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo.
		Construye significados comunes a partir de las ideas de los equipos de

y al compromiso.		trabajo.
		Conoce y emplea las herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias de comunicación para toda la organización.
		Presenta una disposición constante para la escucha y comprensión de las ideas de su equipo de trabajo.

ROL 2 : DIRECTIVOS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
PLANEACION ESTRATEGICA: Habilidad para asimilar los cambios del entorno; traducir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas para la organización. Es traducir	Planeación y Organización: Es la capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, manejando un control de actividades con el fin de llegar al objetivo propuesto.	Conoce ampliamente el proceso que lidera.
		Tiene conocimiento de planeación estratégica, desarrollo de proyectos y direccionamiento de estos mismos.
		Ejecuta estrategias, proyectos y realiza

dichos cambios en planes concretos que permitan el desarrollo efectivo de la Cooperativa.		seguimiento permanente.
		Es metódico y organizado al distribuir las tareas y funciones. Administra adecuadamente el tiempo.
		Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.
	Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Involucra necesariamente procesos de aprendizaje y formación continua.	Esta informado y actualizado de los cambios en el entorno, relacionados con los procesos a cargo.
		Incentiva y orienta la participación y el compromiso de las personas con las que se relaciona en procesos de cambio, logrando implementar las transformaciones requeridas.
		Desarrolla programas de formación y aprendizaje que permitan una flexibilidad y

		adaptabilidad a los procesos de cambio.
	Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios: Es la habilidad para establecer contactos útiles para la consecución de las metas organizacionales.	Conoce a los clientes usuarios y los convenios bajo los cuales tienen establecidos los respectivos contratos de servicios.
		Traduce las necesidades de la cooperativa en proyectos que permitan una expansión en el mercado.
		Es hábil para relacionarse efectivamente con los proveedores y clientes internos y externos, permitiendo la fidelización de los mismos.

LIDERAZGO

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
LIDERAZGO: Capacidad de motivar, a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo	DESARROLLO DE EQUIPO: Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones eficaces para el	Ejecuta las estrategias de aprendizaje continuo con su equipo de trabajo.
		Retroalimenta a su equipo de trabajo, reforzando aspectos

<p>cumpla sus metas de trabajo, empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.</p>	<p>desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar su desempeño.</p>	<p>positivos y promoviendo la mejora en aquellos que lo requieran.</p>
		<p>Realiza seguimiento constante al desempeño de su equipo de trabajo.</p>
		<p>Motiva al equipo de trabajo para la consecución de los objetivos.</p>
		<p>Identifica las necesidades de su equipo de trabajo y los motiva y orienta hacia la mejora continua y consecución de objetivos.</p>
		<p>Es hábil para consolidar, desarrollar y dirigir equipos de trabajo.</p>
	<p>EMPODERAMIENTO: Es dar poder al equipo de trabajo, fijando objetivos y responsabilidades para el desarrollo de actividades. Es aprovechar la diversidad del equipo, para asignar</p>	<p>Conoce a fondo los procesos realizados por la cooperativa con el fin de poder asignar responsabilidades de la manera más adecuada.</p>
		<p>Transmite con claridad el objetivo o resultado</p>

	tareas de acuerdo a habilidades en el recurso humano.	esperado y apoya en la construcción de las estrategias y acciones a implementar.
		Permite que los coordinadores asuman la responsabilidad sobre los procesos a cargo, delegando responsabilidades.
		Aprovecha heterogeneidad de su grupo de trabajo para lograr un valor añadido para la cooperativa.

SOLUCION A PROBLEMAS

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
SOLUCION A PROBLEMAS: Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las		Tiene conocimiento del proceso bajo su responsabilidad, identifica los problemas efectivamente y aplica las diferentes técnicas de análisis y las directrices dadas por la gerencia.

personas con las que se relaciona, basándose en los principios y valores cooperativos.		Entiende una situación, dividiéndola en diferentes partes, identifica paso a paso sus implicaciones.
		Analiza los conflictos, buscando la información necesaria y tomando decisiones certeras en momentos críticos, que favorecen la conveniencia colectiva.
		Es una persona justa y equitativa a la hora de tomar decisiones, tiene en cuenta el logro de objetivos organizacionales y el bien común.

COMUNICACIÓN

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
COMUNICACION: Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de		Desarrolla ambientes de comunicación efectiva en los equipos de trabajo.
		Expresa asertivamente sus ideas, escucha y

los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al dialogo y al compromiso.		tiene en cuenta los aportes de las personas con quien trabaja para lograr los objetivos.
		Conoce ampliamente las diferentes estrategias de comunicación, que le permiten transmitir el mensaje de manera clara y efectiva.
		Es hábil para transmitir y recibir mensajes con honestidad, respeto y claridad. Expresa sus pensamientos, deseos y derechos sin violar los de los demás.

ROL 3: COORDINADORES

LIDERAZGO

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
LIDERAZGO: Capacidad de motivar, a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es	DESARROLLO DE EQUIPO: Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones	Conoce los métodos e instructivos de trabajo que le permitan realizar un control permanente sobre el proceso a cargo.

<p>lograr que el equipo cumpla sus metas de trabajo, empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.</p>	<p>eficaces para el desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar su desempeño.</p>	<p>Realiza seguimiento y control sobre el desarrollo de funciones asignadas al personal a cargo.</p>
		<p>Es visto por sus trabajadores a cargo como una figura conocedora del proceso que lidera.</p>
		<p>Es una persona abierta a la escucha y sugerencias dadas por su equipo de trabajo. Se retroalimenta de las sugerencias y observaciones de su equipo</p>
		<p>Permite la implementación de los aprendizajes adquiridos en el equipo de trabajo.</p>
		<p>Retroalimenta a su equipo de trabajo, exaltando los puntos fuertes y fortaleciendo puntos a mejorar.</p>
	<p>EMPODERAMIENTO: Es dar poder al equipo de</p>	<p>Transmite a su equipo de trabajo confianza y</p>

	trabajo, fijando objetivos y responsabilidades para el desarrollo de actividades. Es aprovechar la diversidad del equipo, para asignar tareas de acuerdo a habilidades en el recurso humano.	seguridad en el desarrollo de sus funciones.
		Asigna funciones teniendo en cuenta las fortalezas y competencias técnicas de los diferentes trabajadores.
		Delega en su equipo de trabajo, las funciones del proceso que administra.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
SOLUCIÓN A PROBLEMAS: Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona, basándose en los principios y valores		Tiene amplio conocimiento técnico del área bajo su responsabilidad que le permite evaluar las dificultades presentadas y sus posibles soluciones.
		Analiza métodos de trabajo que facilitan, de manera efectiva, el desarrollo del proceso

cooperativos.		que lidera
		Resuelve problemas o inconformidades puntuales evitando que se generen traumatismos.
		Es abierto a las diferentes alternativas que se presentan, escuchando de manera activa.
		En el momento de tomar decisiones tiene conocimiento claro de las directrices administrativas..
		Es justo y equitativo en la toma de decisiones.

TRABAJO BAJO PRESIÓN:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
TRABAJO BAJO PRESIÓN: Es la habilidad para mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia. Es manejar		Maneja prioridades para tomar decisiones bajo presión, teniendo en cuenta el impacto de estas.
		Tiene una escucha

adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.		asertiva en momentos de presión
		Es hábil para manejar un equipo de trabajo efectivamente, en momentos donde existe premura de tiempo.
		Es calmado ante las exigencias de sus superiores en momentos críticos y las transmite de manera asertiva a su equipo de trabajo.
		Tiene conocimientos en planeación y organización de trabajo lo que le permite controlar estrés y las emociones fuertes.

ROL 4: OPERATIVOS

TRABAJO BAJO PRESIÓN:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
TRABAJO BAJO PRESIÓN: Es la habilidad para mantener un alto desempeño ante		Tiene auto control en situaciones difíciles o estresantes (tanto personales como

situaciones de mucha exigencia. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.		laborales).
		Tiene una comunicación respetuosa y clara, en momentos difíciles, tanto con clientes internos como externos.
		Es hábil para responder ante las tareas en situaciones donde haya presión de tiempo.
		Es calmado y mantiene los niveles adecuados de concentración en la realización de la tarea, cuando se presentan dificultades.
		Tiene conocimiento profundo de sus funciones y los diferentes métodos para realizarlo.
		Maneja efectivamente sus emociones, evita manifestaciones de emociones fuertes.

MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS:

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS: Es saber emplear y optimizar los materiales, tiempo y dinero requerido durante la prestación del servicio.		Realiza un excelente trabajo, buscando siempre mecanismos que eviten reprocesos en la prestación del servicio.
		Busca alternativas para lograr el mejor desempeño en el menor tiempo posible.
		Practica la cultura del ahorro utilizando solo los materiales necesarios para realizar su labor, sin generar desperdicios.
		Conoce el tipo de materiales o insumos necesarios para realizar adecuadamente su labor y la manera en que estos deben ser empleados.

HABILIDAD FÍSICA

COMPETENCIA	SUBCOMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
HABILIDAD FÍSICA: Es la destreza o capacidad y la coordinación sensorio/motriz que debe tener el trabajador para realizar la actividad de manera exitosa. Incluye el poder resistir largas jornadas de trabajo.		Hace uso de sus destrezas físicas, para realizar adecuadamente sus funciones y tareas
		Es enérgico en el momento de realizar sus funciones.
		Trabaja extensas jornadas, manteniendo la misma calidad de trabajo.
		Realiza las labores con agilidad y cuidado, lo que permita tener un resultado exitoso.

ANEXO E

DICCIONARIO COMPETENCIAS GESTIONANDO.COOP

El documento que se presenta a continuación es el diccionario de competencias organizacionales y específicas del GESTIONANDO.COOP, el cual define el significado que para la organización tiene cada una de estas competencias y los cuales orientan los demás procesos de Gestión Humana (reclutamiento, selección de personal, inducción, reinducción, gestión del desempeño y capacitación.)

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

Cooperativismo

- Trabajo en equipo
- Identidad
- Autogestión

Servicio al cliente

- Servicio
- Imagen

Orientación a resultados

- Cumplimiento de metas
- Responsabilidad y compromiso

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Planeación Estratégica

- Planeación y organización.
- Adaptabilidad al cambio
- Relaciones comerciales efectivas e identificación de negocios

Liderazgo

- Desarrollo de equipo
- Empoderamiento

Solución a problemas

Comunicación

Trabajo bajo presión

Manejo efectivo de recursos

Habilidad física

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. COOPERATIVISMO

Definición:

Es el trabajo por parte de un grupo para el logro de un objetivo compartido que

les permite ser más fuertes y competitivos, bajo unos principios y valores cooperativos.

1.1. TRABAJO EN EQUIPO:

Es trabajar con otros de manera cooperativa y coordinada hacia el logro de un objetivo común.

1.2. IDENTIDAD:

Es la capacidad de evidenciar en el día a día los valores y principios cooperativos, basándose en la ayuda mutua para la consecución de objetivos comunes.

1.3 AUTOGESTIÓN:

Es proponer diferentes proyectos u oportunidades de trabajo, que permitan la sostenibilidad de la cooperativa.

2. SERVICIO AL CLIENTE

Definición:

Deseo de ayudar y de servir a los clientes. Es conocer y satisfacer sus

necesidades, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.

2.1. SERVICIO:

Es tener un conocimiento amplio y diferenciador en el mercado que proporciona confianza y fidelidad por parte de los clientes hacia los servicios de mantenimiento en general y consultoría prestados en la cooperativa.

2.2. IMAGEN:

Brinda una imagen positiva de los trabajadores asociados y de la cooperativa. Los trabajadores asociados se sienten tan a gusto en su labor, que se ve reflejado en el momento del contacto con el cliente.

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Definición:

Es la motivación para cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, en los tiempos establecidos, con un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.

3.1 CUMPLIMIENTO DE METAS:

Es la capacidad que deben tener los trabajadores de realizar sus funciones de la

mejor manera, fijándose objetivos desafiantes en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

3.2 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO:

Es dedicar tiempo y esfuerzo para superar obstáculos. Es ser proactivo en su labor y anticipándose a lo que pueda suceder, sin esperar factor externo que lo solicite.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

1. PLANEACION ESTRATEGICA

Definición:

Habilidad para asimilar los cambios del entorno; traducir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas para la organización. Es traducir dichos cambios en planes concretos que permitan el desarrollo efectivo de la Cooperativa.

1.1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, manejando un control de actividades con el fin de llegar al objetivo propuesto.

1.2 ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:

Es la capacidad para adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Involucra necesariamente procesos de aprendizaje y formación continua.

1.3 RELACIONES COMERCIALES EFECTIVAS E IDENTIFICACION DE NEGOCIOS:

Es la habilidad para establecer contactos útiles para la consecución de las metas organizacionales.

2. LIDERAZGO:

Definición:

Capacidad de motivar, a sus miembros a actuar con autonomía y responsabilidad. Es lograr que el equipo cumpla sus metas de trabajo, empoderándolo y logrando que el personal se sienta responsable de sus actos y decisiones. Es generar seguridad y credibilidad en los trabajadores.

2.1. DESARROLLO DE EQUIPO:

Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones eficaces para el desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar su

desempeño.

2.2. EMPODERAMIENTO:

Es dar poder al equipo de trabajo, fijando objetivos y responsabilidades para el desarrollo de actividades. Es aprovechar la diversidad del equipo, para asignar tareas de acuerdo a habilidades en el recurso humano.

3. SOLUCION A PROBLEMAS:

Definición:

Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona basándose en los principios y valores cooperativos.

4. COMUNICACIÓN:

Definición:

Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al dialogo y al compromiso.

5. TRABAJO BAJO PRESION:

Definición:

Es la habilidad para mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.

6. MANEJO EFECTIVO DE RECURSOS:

Definición:

Es saber emplear y optimizar los materiales, tiempo y dinero requerido durante la prestación del servicio.

7. HABILIDAD FÍSICA:

Definición:

Es la destreza o capacidad y la coordinación sensorio/motriz que debe tener el trabajador para realizar la actividad de manera exitosa. Incluye el poder resistir largas jornadas de trabajo.

ANEXO F

PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	CONSEJO DE ADMINISTRACION	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
ROL	N. 1.		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Profesional en áreas administrativas	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Especialista en áreas administrativas	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Procesos Administrativos gerenciales	5 años
Todo lo relacionado con el sector solidario	2 años

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Informática	Alto

	Normatividad del sector solidario	Alto
	Finanzas	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Planeación estratégica	
	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE CALIDAD		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios administrativos		
ROL	N. 2.		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Tecnólogo en Carreras Administrativas	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Profesional en carreras Administrativas	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Manejo del Sistema de Gestión de Calidad	6 meses

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Sistema de Gestión de Calidad	Alto
	Auditorías Internas	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS	Planeación estratégica	

ESPECÍFICAS	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE COMPENSACIONES		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Servicios administrativos		
ROL	N. 2		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Tecnólogo o estudiante de últimos semestres em Contaduría o Administración Financiera.	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Profesional en Contaduría.	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Áreas contables	2 anos

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Costos	Medio
	Finanzas	Medio
	Obligaciones tributarias	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	

	Orientación a resultados	
	Plantación y seguimiento	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Planeación estratégica	
	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE GESTION HUMANA		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO			
ROL	N. 2		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Profesional em áreas administrativas, abogados o psicólogos	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Especialización en temas afines en recursos humanos	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Recursos Humanos	1 ano
Cooperativismo	6 meses

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Salud ocupacional	Medio
	Derecho laboral	Medio
	Selección de personal	Alto
	Evaluación de desempeño	Alto
COMPETENCIAS	Cooperativismo	

ORGANIZACIONALES	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Planeación estratégica	
	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE LAVADO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	2
PROCESO	Lavado vehicular		
ROL	N. 3		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Bachiller	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Técnico en mecánica y mantenimiento.	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Manejo de personal	6 meses
Mecánica automotriz	1 ano

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Conocimientos en vehículos y sus partes.	Alto
	Mantenimiento	Alto
COMPETENCIAS	Cooperativismo	

ORGANIZACIONALES	Servicio al cliente
	Orientación a resultados
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Liderazgo
	Solución a problemas
	Trabajo bajo presión

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO DE LAVADO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Lavado	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	16
PROCESO	Lavado		
ROL:	N. 4		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Básica Primaria	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Bachiller	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Experiencia no requerida	

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Conocimientos en vehículos y sus partes.	Medio
	Trabajo en alturas	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS	Trabajo bajo presión	

ESPECÍFICAS	Manejo efectivo de recursos
	Habilidad física

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE PROPIEDAD HORIZONTAL		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Mantenimiento Propiedad Horizontal		
ROL:	N. 3		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO

FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:

Técnico Carreras Administrativas

FORMACION ACADEMICA DESEABLE:

Tecnólogo en Carreras Administrativas

EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Procesos Administrativos	1 año
Administración de propiedad horizontal	1 año

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Normatividad General Propiedad Horizontal	Alto
	Programas Básicos en Informática	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Trabajo bajo presión	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	PRACTICO DE MANTENIMIENTO DE JARDINERIA Y ORNAMENTACION		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Propiedad Horizontal	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	6
PROCESO	Mantenimiento propiedad horizontal		
ROL:	N. 4		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Básica Primaria	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Bachiller	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Jardinería	6 meses

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Conocimientos en jardinería	Medio
	Conocimiento en plaguicidas.	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Trabajo bajo presión	
	Manejo efectivo de recursos	
	Habilidad física	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO		SERVICIOS GENERALES	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Propiedad Horizontal	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	2
	Cliente		
PROCESO		Mantenimiento propiedad horizontal	
ROL		N. 4	

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Básica Primaria	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Bachiller	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Elaboración de comidas	6 meses

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Conocimientos en culinaria	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Trabajo bajo presión	
	Manejo efectivo de recursos	
	Habilidad física	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO		COORDINADOR DE CENTRO TECNOLÓGICO	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estaciones de Servicio		
ROL:	N. 3		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Técnico Carreras Administrativas	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Tecnólogo en Carreras Administrativas	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Procesos Administrativos	2 años
Manejo de llantas	1 año

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Programas Básicos en Informática	Medio
	Software ISMA	Medio
	Conocimiento en llantas	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	

	Orientación a resultados
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Liderazgo
	Solución a problemas
	Trabajo bajo presión

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR ESTACION DE SERVICIO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Gestión Humana	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de servicio		
ROL:	N. 3		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Técnico Carreras Administrativas	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Tecnólogo en Carreras Administrativas	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Procesos Administrativos	1 ano
Administración en EDS	1 ano

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Normatividad General de Estaciones de Servicio	Alto
	Programas Básicos en Informática	Medio
	Software ISMA	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	

	Orientación a resultados
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Liderazgo
	Solución a problemas
	Trabajo bajo presión

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	LUBRICADOR		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Estación de Servicio	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Estación de Servicio		
ROL	N. 4		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Bachillerato	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Técnico em mecánica diesel.	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Mantenimiento de vehículos	3 anos.

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Reparación de motores	Medio
	Mecánica automotriz	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Trabajo bajo presión
	Manejo efectivo de recursos
	Habilidad física

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	REPRESENTANTES DE SERVICIO AL CLIENTE		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador de Estación de Servicio.	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	10
PROCESO			
UBICACION	N. 4		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Bachiller	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Bachiller	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Manejo de dinero	6 meses
Servicio al cliente	6 meses

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Tipos de combustible y aceites	Medio
	Manejo de datafonos	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Trabajo bajo presión
	Manejo efectivo de recursos
	Habilidad física

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	TECNICO DE SERVICIOS		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Coordinador Centro Tecnológico	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO :	Estaciones de Servicio		
ROL:	N. 4		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Bachillerato	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Técnico alineación.	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Alineación, balanceo, montaje de llantas, calibración y análisis de vehículos	3 anos.

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Reparación y mantenimiento de llantas	Alto
	Mecánica automotriz	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS	Trabajo bajo presión	

ESPECÍFICAS	Manejo efectivo de recursos
	Habilidad física

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

DENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR EJECUTIVO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	1
PROCESO	Mantenimiento Empresarial		
ROL:	N. 1		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Profesional en áreas administrativas	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Especialista en áreas administrativas	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Procesos Administrativos gerenciales	5 años
Todo lo relacionado con el sector transporte	5 años

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Informática	Alto
	Normatividad sector transporte	Alto
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Planeación Estratégica	
	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR TECNICO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Director Ejecutivo	No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO	3
PROCESO:	Mantenimiento Empresarial		
ROL:	N. 2		

REQUISITOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO	
FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:	
Estudiantes de últimos semestres de Carreras administrativas.	
FORMACION ACADEMICA DESEABLE:	
Profesional en carreras Administrativa.	
EXPERIENCIA NECESARIA EN:	TIEMPO ESTIMADO
Gestión de proyectos	1 ano

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Gestión de Proyectos	Alto
	Sistema de gestión de calidad	Medio
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Cooperativismo	
	Servicio al cliente	
	Orientación a resultados	
COMPETENCIAS	Planeación Estratégica	

ESPECÍFICAS	Liderazgo	
	Solución a problemas	
	Comunicación	

Validado por Gestión Humana	
Nombre:	Firma:

